28e Séminaire de perfectionnement aux

Fonctions et tâches de

DIRECTION GÉNÉRALE

LES TECHNIQUES MODERNES DE « L'ART DE DIRIGER »

- La **prévision** des marchés et techniques ; le **diagnostic** des problèmes internes de l'entreprise.
- Le choix des **politiques** et la méthode de **direction par les objectifs**.
- La construction des **programmes** et des **budgets.**
- La logique des **structures.** L'art de **déléguer.**
- Choix et développement des **hommes;** leadership des **groupes** de travail.
- **L'organisation** de l'entreprise.
- L'équilibre du **travail personel** du dirigeant.

LES PROBLÈMES ACTUELS D'IMPORTANCE MAJEURE

- L'équilibre du **financement** de l'entreprise et de la rentabilité de ses investissements.
- Réexamen de la position stratégique de l'entreprise en fonction de l'évolution des **échanges internationaux.**
- La politique de **produits** : évaluation et renouvellement de la gamme de produits.

- *Ce séminaire résidentiel en 2 parties (4+3 jours) s'adresse aux chefs d'entreprises, administrateurs de sociétés et cadres supérieurs ayant des responsabilités du niveau direction générale.*
- *Il comportera des discussions de cas et des exercices pratiques d'application aux cas particuliers des participants.*
- *Une importante documentation inédite (voir p. 4) sera remise à chacun.*
- **Le nombre de participants est limité à 14.**

1re partie : 12-15 Février 1963
2e partie : 6- 8 Mars 1963

Dates prévues pour le séminaire suivant :

1re partie : 7-10 Mai 1963
2e partie : 26-28 Juin 1963

CEGOS 12, rue Blaise-Pascal, NEUILLY (Seine)
SAB. 78-30 — C. C. P. Paris 3168 - 74

RENTABILITÉ DU PERFECTIONNEMENT A L'ART DE DIRIGER

Dans la France contemporaine, l'art de diriger constitue la qualification la plus rare et la plus rentable. Dans la plupart des techniques spécialisées, nous disposons de techniciens de classe internationale, mais nous n'avons pas encore su former un nombre suffisant de grands dirigeants et surtout nous ne produisons pas cette masse de cadres rompus aux tâches de direction à leur niveau, qui fait la puissance de l'économie américaine.

Tout progrès dans ce domaine se traduit immédiatement par un meilleur choix du point d'application des efforts, un meilleur dosage des moyens à mettre en œuvre, une atténuation des tensions internes, une meilleure utilisation des aptitudes, une accélération du taux de progrès.

BUT DU SÉMINAIRE

Le présent séminaire s'adresse aux chefs d'entreprises et cadres dirigeants, c'est-à-dire à des hommes qui ont la pratique des activités de direction générale.

Il a pour but de leur apporter **un cadre pratique de pensée et d'action leur permettant de valoriser leur expérience antérieure** sur le triple plan :

— des méthodes spécifiques d'une direction efficace;
— des techniques auxiliaires utiles aux dirigeants;
— de l'organisation de leur travail personnel.

MÉTHODE DE TRAVAIL

Pour limiter la durée du séminaire dans toute la mesure compatible avec l'ampleur du sujet traité, on a retenu la formule permettant le travail le plus intensif : celle du **séminaire résidentiel** où participants et animateurs habitent en commun pendant quelques jours dans un lieu retiré (région parisienne).

Le séminaire a été scindé en deux parties (4 jours puis 3 jours) afin de limiter le temps d'absence des participants et de faciliter l'assimilation d'une matière très abondante.

Le temps de travail est réparti entre :

— des exposés de méthodes et de techniques, appuyés par une abondante documentation inédite et illustrée par des exemples;
— des exercices pratiques en travail de groupe et à des discussions de cas (y compris les cas des participants).

Afin que cette méthode de travail puisse être pleinement efficace, le nombre des participants a été limité à 14.

La direction des travaux du séminaire est assurée par l'une des personnes suivantes :

MM. GELINIER, Directeur Général Adjoint de la CÉGOS.
LAMOURE, Directeur Général de la Société Esswein et Cie.
CHARMONT, Directeur Financier de la CÉGOS.

DOCUMENTS INÉDITS REMIS AUX PARTICIPANTS (liste partielle)

— La séquence : politique-objectifs-programmes-budgets.
— Principe de direction par les objectifs.
— Standards de performance pour un travail de direction.
— Evaluation de l'entreprise : points forts, points faibles.
— Eléments de logique pour l'élaboration de la politique générale d'une entreprise.
— Vie des produits et des structures, prévision à long terme.
— Phases d'élaboration de la politique générale d'une entreprise.
— Exemples de rédactions de politiques.
— Recherche des lignes de force de l'entreprise.
— Logique du développement des échanges internationaux.
— Les programmes. La coordination par les programmes.
— Les budgets.
— Classement des objectifs et moyens d'une politique du personnel.
— La motivation du personnel. L'évaluation des progrès.
— La gestion des cadres. Plans de perfectionnement.
— Le groupe de travail, cellule de base de la structure.
— Exemple de thérapeutique des réunions de direction.
— Eléments nouveaux dans la logique des structures.
— Le travail personnel du dirigeant.
— Quand et comment déléguer. La délégation formatrice.
— Bilan et financement. Plan de financement à 5 ans.
— Comment financer la croissance de l'entreprise.
— La rentabilité du capital investi, guide des décisions de gestion.
— La politique d'investissement d'un groupe (Lord Heyworth).
— Calcul du taux de rentabilité du capital investi.
— L'art de négocier.
— Techniques de développement de la pensée créatrice (brainstorming).
— Comment structurer le développement de produits nouveaux.
— Comment fixer le prix d'un produit nouveau.

CONDITIONS DE PARTICIPATION

Ce stage est réservé aux adhérents de la Section 3 (Direction)

Par participant : 1 400 NF

(Frais d'hôtel pour 7 jours en sus)

CONDITIONS D'ADHÉSION A LA SECTION 3 (Direction)

— pour les entreprises adhérentes à d'autres sections .... **90 NF**
— pour les entreprises non encore adhérentes à la CÉGOS .... **140 NF**

SERG - Paris

OBJECTIFS ET MÉTHODES

ART DE DIRIGER CONSTITUE UNE QUALIFICATION SPÉCIFIQUE

On considère traditionnellement qu'un épicier doit avant tout connaître l'épicerie, un maître de forges la sidérurgie, un cteur d'usine la fabrication, un directeur commercial l'art de vendre, etc., alors que ceux d'entre eux qui réussissent le mieux cellent avant tout dans **« l'art de diriger ».** Déjà Fayol constatait que l'efficacité des dirigeants résidait à 80 % dans leur « capacité administrative », expression synonyme de l'art de diriger.

Cette qualification directionnelle ou « managériale » d'importance cruciale, car elle conditionne le développement de toutes autres, semble n'avoir inspiré, jusqu'en 1950 en France, aucune Université ou grande Ecole. Et là où les problèmes de gestion it enseignés, il apparaît que les programmes s'étendent surtout sur les divers aspects fonctionnels des entreprises.

Les organisateurs du présent séminaire se proposent de présenter des méthodes scientifiques de détection et d'étude des roblèmes, plutôt que d'enseigner des connaissances. En effet, l'art de diriger, essentiellement synthétique, réside dans **les méthodes nérales qui permettent de discipliner toutes les techniques spécialisées, de les utiliser comme des outils pour atteindre un but défini.**

Ces méthodes générales de l'art de diriger concernent notamment :

— la vision de l'environnement, le diagnostic d'une situation, la prévision;
— le choix des politiques et la fixation des objectifs;
— l'étude de décisions complexes combinant des facteurs hétérogènes;
— la construction de programmes et budgets;
— la structuration des responsablités et la délégation;
— le choix des hommes et la libération de leur potentiel d'aptitudes;
— la mise sous contrôle de l'exécution.

Du contremaître au chef d'entreprise, que le travail à diriger soit de la vente, de la fabrication, de l'étude, de la comptabilité, etc., chaque chef, lorsqu'il agit en tant que chef, utilise ces méthodes de direction qui ne lui ont jamais été enseignées, mais qu'il a partiellement découvertes par la pratique et par l'exemple.

(Lire la suite au verso)

PROGRAMME

RE PARTIE

	MARDI 12 FÉVRIER	MERCREDI 13 FÉVRIER	JEUDI 14 FÉVRIER	VENDREDI 15 FÉVRIER
8 h. 30 10 h. 30	**Les tâches spécifiques de direction.** - Présentation des participants. - Critères de la fonction de direction. - Tableau des tâches spécifiques de direction. - Exemples d'application à différents niveaux. - Programme de travail du séminaire.	**L'équilibre financier.** - Bilan et financement : deux ratios-clés. - Analyse graphique des bilans. - Plan de financement et bilans prévisionnels. Exemple.	**Elaboration pratique des politiques et objectifs.** - Exemples de rédactions de politiques. - Procédures d'élaboration collective des politiques en réunions et séminaires.	**Choix et conduite des hommes.** - Les besoins de l'entreprise en hommes: qualification et potentiel. - Inventaire des éléments d'une politique du personnel. - Les besoins des hommes et les facteurs de leur motivation. - L'équilibre à maintenir.
11 h. 13 h.	**Les politiques et objectifs.** - La séquence : politiques, objectifs, programmes, budgets. - Politique générale : exemple. Difficulté et nécessité des choix de politique.	**Evaluation de l'entreprise.** - Critères généraux : rentabilité et expansion. - Critères spécialisés : produits, vente, production, personnel, structure, etc.	**Elaboration pratique** (suite). Exemples. - Limites d'application. - Discussion de cas.	**Gestion des cadres.** - Prévision des besoins. - Evaluation des performances. - Recrutement: prospection, sélection, embauche, intégration. - **Plan de perfectionnement** des cadres : Individuel, collectif, curriculum formateur.
13 h. - 15 h.	DÉJEUNER	DÉJEUNER	DÉJEUNER	DÉJEUNER
15 h. 16 h. 30	**La direction par les objectifs.** - Hiérarchie et intégration des objectifs. - Principe de « Direction par les objectifs ». Exemples.	**Evaluation** (suite). - Mise en évidence des points forts et des points faibles de l'entreprise. - Plan de perfectionnement à court terme.	**Les programmes.** - Comment équilibrer les besoins et les moyens. - Hiérarchie des programmes, décomposition en phases, degré de détail, points de contrôle. Exemples.	**Gestion des cadres** (suite). - Rémunération. - Les responsabilités de gestion du personnel.
17 h. 18 h. 30	**Prévision.** - Prévision économique et conjoncture. - Prévision à long terme : progrès technique et vie des produits. - Evolution démographique, politique, sociologique.	**Politique à long terme.** - Logique de l'élaboration de la politique générale. - Stratégies-type de développement.	**Les programmes** (suite). - Cas des activités continues et cas des opérations spéciales. - Programmes et commandement. - La **coordination** par les programmes : exemples.	**Bilan de la première partie.** - Evaluation et conclusion. - Départ à 17 h. 15.
19 h. 30 - 21 h.	DINER	DINER	DINER	DÉPART
21 h. - 22 h.	**Exercice** en groupe sur les cas particuliers des participants : - Influence de l'évolution du milieu sur la position de l'entreprise.	**Exercice :** discussion d'évaluation sur le cas particulier d'un participant.	Etude d'un problème posé par un participant. - Discussion.	

2ME PARTIE

	MERCREDI 6 MARS	JEUDI 7 MARS	VENDREDI 8 MARS
8 h. 30 10 h. 30	**Inventaire des réalisations et problèmes.** - Tour de table. **Investissement et rentabilité.** - Rôle de l'investissement. - Le critère de rentabilité du capital investi.	**La structure des responsabilités.** - Règles de structure. - Etats-majors et services fonctionnels. - Loi d'économie des communications. - Structure par tâches (ou fonctions) et structure par buts (ou exploitations).	**Comment déléguer.** - Technique et psychologie de la délégation. - La délégation formatrice. - Les tâches non délégables. - Définition des responsabilités.
11 h. 13 h.	**Budgets d'investissement et de financement.** - Recensement des projets. - Calcul du taux de rentabilité du capital investi. - Coût du capital à investir. - Exemple de politique d'investissements. - Exemple de politique de financement.	**L'organisation des structures humaines.** - Les groupes de travail. - La fonction charnière entre groupes. - Construction et équilibre des groupes. - La direction participative.	**L'organisation de l'entreprise.** - Schéma de l'entreprise. - Classification des techniques. - Conduite d'une opération d'organisation.
13 h. - 15 h.	DÉJEUNER	DÉJEUNER	DÉJEUNER
15 h. 16 h. 30	**Budgets d'exploitation.** - La notion d'activité sous contrôle. - Construction des budgets. - Contrôle des budgets.	**L'équilibre de la structure.** - Simplicité et masse critique. - Direction participative. - Organisation du travail en réunion.	**Le travail personnel du dirigeant.** - L'équilibre entre travail et repos. - L'équilibre entre les diverses tâches : contrôle de l'emploi du temps. - Le poste de travail du dirigeant : dispositifs économiseurs d'énergie et de mémoire.
17 h. 18 h. 30	**Tableau de bord.** - Evaluation financière de l'entreprise. - Exemples de tableaux de bord. - Exemple de contrôle de la vente.	**Evaluation et construction de la structure.** - Critères de choix. - Grille d'évaluation. - Exemples d'application.	**Bilan du séminaire.** - Evaluation et conclusion. - Départ à 17 h. 15.
19 h. 30 - 21 h.	DINER	DINER	DÉPART
21 h. - 22 h.	- Cas d'un participant.	- Cas d'un participant. - Ou discussion sur l'éthique industrielle.	

C E G O S
12, rue Blaise Pascal
NEUILLY (Seine)

Séminaire "DIRECTION GENERALE"

LISTE DES DOCUMENTS

(b) bleu : textes de base (manuel)
(v) vert : exemples, cas
(j) jaune : divers

VOLUME I

1 - Tâches de Direction
(b) - Les tâches spécifiques de Direction
(j) - Standards de performance pour un travail de direction.

2 - Les politiques et objectifs
(b) - La séquence : politiques, objectifs, programmes, budgets
(b) - Politiques
(b) - Objectifs
(j) - Pourquoi nous combattons
(v) - Politique de l'ARMCO
(v) - Définition et utilisation des objectifs de gestion (Sullivan)

3 - Prévision
(b) - Recherche des faits
(b) - Vie des produits et des structures - Prévision à long terme
(b) - Prévision à court terme
(j) - Aspects sociologiques de la France en 1980
(j) - Quelques changements marquants survenus depuis 10 ans
(j) - Fabrication d'un boom
(j) - Estimation revenus par nation (+ calque)
(j) - Tableau des points-clés de l'argumentation.

Hors reliure : - Théorie des oscillations qui perturbent l'adaptation de la production à la consommation.
- Logique du développement des échanges internationaux.

4 - L'équilibre financier
(b) - Bilan et financement
(v) - Plan de financement à long terme et bilans prévisionnels (+ 2 calques)

Evaluation
(b) - Les différentes approches de l'évaluation de gestion
(b) - Evaluation de l'entreprise : points forts et points faibles
(b) - Logique de l'élaboration de la politique générale (DG 349)

5 - Elaboration pratique des politiques et objectifs
(b) - Phases d'élaboration de la politique et des objectifs généraux
(j) - Recherche des lignes de force de l'entreprise
(j) - Schéma du contenu et des méthodes d'une politique commerciale active
(v) - Département X : projet de plan
(v) - Exemple de rédaction de politique : plan type P L
(v) - Exemple de rédaction de politique : Société A
(v) - Exemple de rédaction de politique : The operation of planning
(v) - Une conception élargie de la programmation (Robinson).

VOLUME II

6 - Programmes et coordination
(b) - Les programmes
(v) - La coordination (+ auto-rapports)

7 - Choix et conduite des hommes - Politique du personnel
(b) - Inventaire des éléments d'une politique du personnel
(b) - Aspects de la gestion des cadres
(v) - Perfectionnement des cadres dans une entreprise moyenne
(v) - Le problème des cadres dans le groupe UNILEVER
(b) - Les responsabilités de gestion du personnel.

Hors reliure : - La loi de Parkinson
- Créer le climat qui développe les cadres

8 - Budgets d'investissement et de financement
(b) - Investissements et rentabilité du capital investi
(v) - La rentabilité du capital investi, guide des décisions de gestion
(b) - Budget d'investissement
(v) - Politique d'investissement du groupe UNILEVER
(v) - Qu'est-ce qu'une entreprise en croissance ?

9 - Budgets et tableau de bord
(b) - Les budgets
(v) - Tableau de bord
(v) - Exemple de mise sous contrôle de la vente.

VOLUME III

11 - Structure
(b) - Structure
(b) - Etat-Majors et services fonctionnels
(b) - Eléments nouveaux dans la logique des structures
(b) - Groupes de travail
(j) - Programme de réunions (calque)
(b) - Direction participative
(b) - Organisation du travail en réunion

12 - Evaluation de la structure
(b) - Grille d'évaluation
(j) - Cas de la Société CC (2 doc + 2 calques)

13 - La délégation
(b) - La délégation
(b) - Définition des responsabilités
(v) - Spécification de poste
(v) - Auto-rapports

14 - Techniques diverses
(b) - Direction d'entreprise et techniques d'organisation
(j) - Recherche opérationnelle
(b) - L'art de négocier
(j) - Techniques de pensée créatrice.

15 - Travail personnel
(b) - Le travail personnel du dirigeant
(j) - l'hygiène du dirigeant
(j) -Ethique Industrielle

Hors reliure : - L'âge de la retraite
- La liberté, c'est le loisir
- Test de Parkinson pour les n° 2

11

CEGOS

Séminaire "Direction Générale"

LA STRUCTURE

Les politiques, objectifs, programmes et budgets d'une exploitation ayant été définis sur la base d'une connaissance précise de la situation, la ligne d'action ainsi définie ne sera réalisée que par des hommes agissant dans le cadre des responsabilités qui leur auront été confiées : la définition de la structure des responsabilités est donc une tâche essentielle de direction.

La structure de l'entreprise repose sur la notion d'organe : un organe est un homme (un cadre) ou un groupe d'hommes (une équipe avec son chef) agissant comme centre de décision ou comme agent d'exécution dans un domaine d'activité déterminé. Exemples d'organes : le Directeur général, le Service d'étude du marché (1 chef et 2 adjoints), l'atelier des presses (1 chef et 15 exécutants), etc... La structure de l'entreprise sera définie lorsque l'on aura précisé :

- quels organes composent l'entreprise
- quelle division du travail est établie entre ces organes (aussi bien pour le travail d'exécution que pour le travail de décision et de direction)
- quelles liaisons existent entre ces organes, et notamment quels rattachements hiérarchiques (commodément représentés par l'organigramme)
- quelles localisations géographiques (entre différents établissements) et même topographiques (emplacements précis au sein d'un même établissement) ont été assignés à ces organes.

Les problèmes posés par la structure des entreprises ont été très abondamment étudiés par de nombreux auteurs et discutés par les praticiens de la gestion des entreprises, sans qu'il ait résulté de ces travaux une doctrine assez complète pour rendre compte de tous les phénomènes observés. Les conceptions dans le domaine de la structure sont même actuellement en pleine évolution sous une double influence.

./...



[redacted]

- Depuis Taylor et Fayol les organisateurs ont développé dans ce domaine de la structure une approche dite "classique" symbolisée par l'organigramme et qui repose sur la notion de fonction définie a priori, et la primauté des liaisons individuelles bilatérales (1). L'ensemble de ces conceptions classiques conduit à énoncer un certain nombre de règles utiles mais ne semble pas avoir abouti à une théorie complète de la structure des responsabilités.

- Depuis une quinzaine d'années, une approche nouvelle a été développée par les sociologues industriels : elle repose principalement sur les concepts de communication et de motivation, sur la notion de groupe et s'appuie sur les méthodes sociologiques d'étude du fonctionnement effectif des groupes. Les travaux menés dans cette ligne ont conduit à des règles qui, sur de nombreux points, confirment celles des organisateurs, mais qui les démentent sur un certain nombre d'autres points importants.

Entre ces deux approches, l'une et l'autre valables et certainement complémentaires, une synthèse doit être réalisée. Elle est sans doute déjà réalisée dans l'expérience de certains praticiens, mais elle n'a pas encore été formulée en théorie claire.

Nous nous bornerons donc, dans le présent chapitre, à présenter des aperçus alternés de ces deux approches distinctes, en laissant sur bien des points au lecteur le soin de réaliser la synthèse à la lumière de son expérience.

./...

---

(1) Voir Holden ..."L"Organisation de la Direction dans les Grandes Entreprises"
Traduit de l'Américain - Editions O.C.I.A. 1951.

[redacted]

L'ORGANIGRAMME

LA DIFFERENCIATION DES FONCTIONS

1 - Les étages de structure

Une caractéristique purement formelle mais fort importante de la structure de toute entreprise est le nombre d'étages de cette structure. Les différents organes rattachés hiérarchiquement les uns aux autres forment une pyramide, il est important d'observer le nombre d'étages de cette pyramide hiérarchique.

La représentation graphique classique que constitue l'organigramme met très clairement en évidence les étages de structure (cf. Tableau 14 A)

Le nombre d'étages de structure est lié à la dimension de l'entreprise. On a toujours constaté que lorsqu'une entreprise grandit, sa structure se différencie et se développe avec apparition puis multiplication d'étages superposés. Il s'agit là d'un effet quasi mécanique : le petit patron d'une entreprise de 10 personnes peut commander directement à tous ses subordonnés. Si l'entreprise atteint 500 personnes, le commandement direct du patron ne peut plus fonctionner, il doit être démultiplié par l'intermédiaire de chefs de service, contremaîtres, etc... qui constituent des relais de commandement entre le patron et les exécutants.

Le nombre d'étages de structure ne dépend pas seulement de la dimension, mais aussi de l'éventail de subordination.

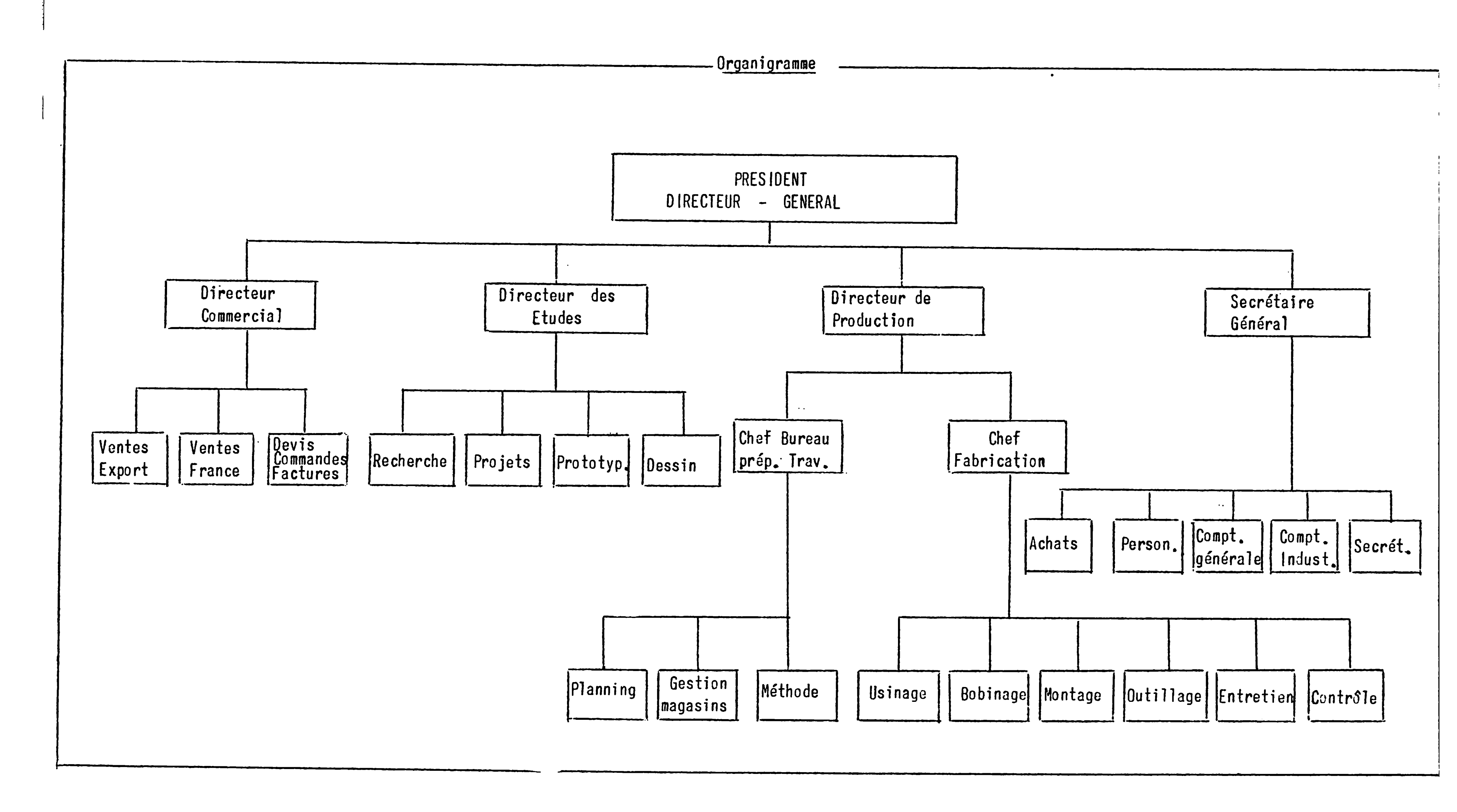
2 - Eventail de subordination

Il s'agit encore d'un élément de description formelle de la structure. L'éventail de subordination (span of control) d'un chef est le nombre de subordonnés directs de ce chef ; ou le nombre de personnes se situant à l'étage de structure immédiatement inférieur et lié à lui par une relation de dépendance hiérarchique (1). Ainsi dans l'organigramme schématique 14 A (qui n'est pas un modèle !), l'éventail de subordination est 4 pour le Directeur Général, 2 pour le Directeur de production et 6 pour le chef de fabrication.

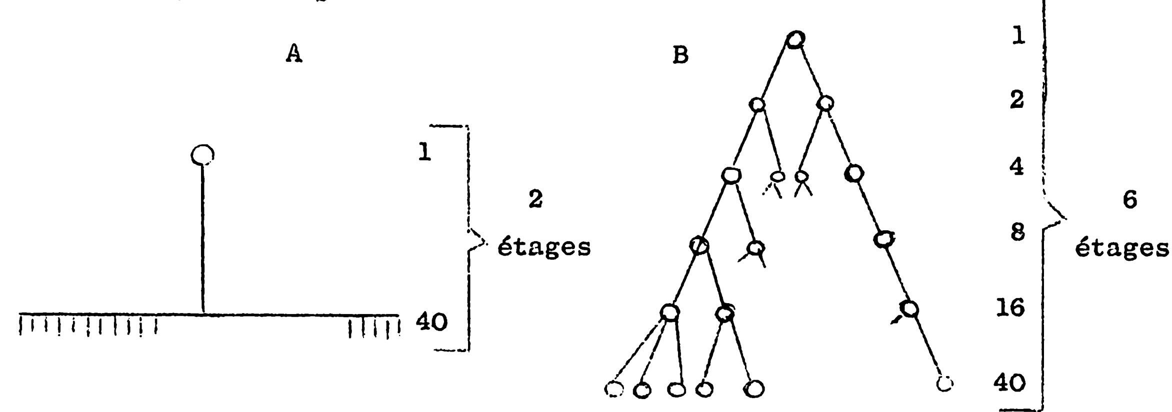
---

(1) Cette définition ne s'applique rigoureusement que dans le cas où chaque personne dépend hiérarchiquement d'un seul chef : la pratique s'écarte fréquemment de cette notion d'unité de chef, mais en reste toutefois assez proche pour que l'éventail de subordination puisse être assez bien défini.

TABLEAU 14 A


Organigramme
PRESIDENT
DIRECTEUR - GENERAL
Directeur Commercial
Directeur des Etudes
Directeur de Production
Secrétaire Général
Ventes Export
Ventes France
Devis Commandes Factures
Recherche
Projets
Prototyp.
Dessin
Chef Bureau prép. Trav.
Chef Fabrication
Achats
Person.
Compt. générale
Compt. Indust.
Secrét.
Planning
Gestion magasins
Méthode
Usinage
Bobinage
Montage
Outillage
Entretien
Contrôle

Or il est évident que le nombre d'étages de structure varie en raison inverse de l'éventail de subordination moyen des différents chefs. Supposons une entreprise où l'on compte 40 exécutants : l'encadrement de cet effectif peut être réalisé de plusieurs façons différentes, et nous pouvons schématiser deux situations extrêmes :



La solution A, quelquefois appelée "organigramme en rateau", ne comporte que 2 étages de structure, le patron commandant directement les 40 exécutants.

La solution B, qui évoque la célèbre "loi de Parkinson", est caractérisée par un éventail de subordination limité à 2 (ou 3), ce qui engendre une pyramide hiérarchique de <u>6</u> étages comprenant <u>31</u> cadres !

Sans envisager ces solutions extrêmes, évidemment inéfficaces, l'une et l'autre, toute entreprise doit choisir un juste équilibre entre l'organigramme trop "plat" et l'organigramme trop "pointu". Ce n'est pas chose facile.

Les organisateurs classiques ont surtout été frappés par les inconvénients de la solution A et leurs conseils peuvent être résumés par la règle suivante.

<u>Règle 1</u>

"<u>Un chef doit avoir un nombre de subordonnés directs assez limité pour qu'il puisse effectivement les coordonner et les contrôler tous</u>".

Au niveau ces cadres supérieurs, le nombre limite recommandé généralement est compris entre 4 et 8 subordonnés directs et il varie suivant les cas en fonction de divers facteurs :

- Il pourra être plus élevé si le travail à superviser est facile, homogène et stable que s'il est difficile, différent d'un subordonné à l'autre et sans cesse variable.

./...

- Il pourra être plus élevé si les subordonnés sont très bien formés et peuvent assumer de larges délégations que s'ils sont peu compétents et demandent une supervision étroite.

- Enfin, les hommes ont des aptitudes très inégales à contrôler un grand nombre de subordonnés : Napoléon contrôlait ("mal") plusieurs centaines de subordonnés directs, et certains hommes de valeur sont débordés dès qu'ils ont affaire à plus de 3 ou 4 subordonnés.

Ces commentaires indiquent bien qu'il ne peut s'agir d'une règle rigidue. De fait, l'expérience indique qu'un fonctionnement efficace peut être obtenu dans des conditions très diverses, et parfois avec un Directeur Général contrôlant un grand nombre de subordonnés directs.

Des observations récentes (effectuées notamment par les sociologues industriels), ont complété l'approche classique en mettant en évidence les dangers d'un éventail de subordination trop étroit.

L'organigramme "en rateau" schématisé en A (1 chef pour 40 subordonnés directs) est certes peu recommandable. Mais il est moins fréquent et moins dangereux que l'organigramme "Parkinsonien" figuré en B, pyramide pointue de cadres n'ayant chacun que 2 subordonnés directs.

En effet, un "éventail de subordination" trop étroit entraîne deux conséquence détestables :

- la multiplication du nombre d'étages de structure, c'est-à-dire allongement des circuits de communication, distorsion de ces communications, ralentissement des décisions, dilution des responsabilités et ... alourdissement des frais,

- systématisation des courts-circuits : un chef réduit à 2 subordonnés directs n'est pas "saturé", il dispose de "valences libres" qu'il occupera inévitablement à intervenir aux échelons inférieurs, ou encore auprès de services latéraux... à moins qu'il n'ait pris la prudente décision d'aller à la pêche la moitié de son temps.

./...

Lorsque cette situation règne du haut en bas de l'échelle, il en résulte inévitablement une grande confusion. Une seule exception : lorsque l'essentiel du travail demandé à un cadre (directeur technique) est un travail personnel (étude) et non un travail de direction, il y a moins d'inconvénients à limiter à 2 ou 3 le nombre de ses subordonnés. Mais il faut, dans tous les cas, refuser l' "organigramme en corde à noeuds" (1 seul subordonné : cas du Directeur ayant un Directeur adjoint doté de pouvoir hiérarchique).

En résumé, une structure efficace doit comporter un large éventail de subordination, un petit nombre de structure, une pyramide "plate" plutôt que "pointue", ce qui peut être résumé par la règle suivante :

Règle 2

Une des qualité les plus précieuses de la structure d'une entreprise est la légèreté.
Pour préserver la légèreté, on tendra à porter l'éventail de subordination au maximum compatible avec la règle 1.

3 - Différenciation des fonctions

A la nécessité quasi mécanique de subdiviser la structure pour encadrer une masse importante d'exécutants s'allie la nécessité d'effectuer une spécialisation par fonction. Conformément au principe de division du travail la structure sera d'autant plus efficace qu'elle sera constituée par des organes spécialisés et complémentaires. C'est ainsi que l'on voit très rapidement se spécialiser dans les entreprises les fonctions de :

- production,
- vente,
- gestion financière,
- études,

etc...

Toutefois, dès que l'entreprise atteint une certaine dimension,des choix très nombreux se présentent sur le type de spécialisation des organes et sur leurs schémas de rattachement les uns aux autres. Nous évoquerons brièvement quelques critères pouvant être énoncés sur ces deux points.

Critères de création d'organes spécialisés.

Règle 3

"Toute fonction d'importance capitale pour la réalisation des politiques et objectifs de l'entreprise doit faire l'objet d'un organe spécialisé".

Par application de cette règle, on retrouve la nécessité très générale de création d'organes spécialisés pour les fonctions fondamentales de production, de vente, etc...

Mais ce qui est plus intéressant c'est d'en déduire les liaisons qui doivent exister entre la politique de l'entreprise et sa structure et 'en tirer des critères de jugement sur l'opportunité de créer des organes très spécialisés. Citons quelques exemples :

- Contrôle de la qualité des fabrications : si le respect de certaines normes de qualité est un élément essentiel de la politique de l'entreprise, il conviendra de créer un organe spécialisé pour le contrôle qualité. Si au contraire la qualité est importante sans être décisive, la fonction de contrôle de la qualité pourra dans certains cas rester sous la responsabilité générale de la fabrication

- Prospection de nouveaux clients. Si la prospection a une importance moyenne, elle peut être assurée par les représentants qui visitent la clientèle habituelle. Par contre, si à un moment donné la politique de l'entreprise repose sur une augmentation rapide du nombre de clients il conviendra de créer un organe de prospection spécialisé

- Conception des produits. Une entreprise s'appuyant sur une gamme de produits traditionnels et à évolution lente n'aura peut-être pas besoin d'avoir un organe spécialisé pour la conception des produits. Par contre l'entreprise qui joue la carte d'une politique de produits plus dynamique, plus imaginative et plus sélective que ses concurrents devra évidemment posséder un organe (fréquemment technico-commercial) pour penser en permanence l'évolution de la conception des produits.

- Etude du marché. Dans toute entreprise, la Direction Générale et la Direction Commerciale notamment se préoccupent de connaître les caractéristiques de leur marché et de leurs consommateurs. Si la politique de l'entreprise comporte la volonté de s'adapter d'une façon particulièrement précise et rapide aux caractéristiques du marché et de la clientèle, il est probable que l'entreprise, si elle a une dimension suffisante, aura intérêt à constituer un organe spécialisé dans l'étude permanente de ce marché.

./...

On pourrait citer de nombreux autres exemples et aller jusqu'au cas limite suivant : Si dans la gestion de l'entreprise se présente un objectif transitoire d'importance majeure (tel que le lancement d'un produit nouveau dans des conditions particulièrement complexes), il pourra être utile de donner une structure définie à cette "opération spéciale" au sens indiqué au chapitre 11, de désigner un responsable de l'opération et une équipe opérationnelle qui constitueront un organe temporairement spécialisé dans la structure pour prendre en charge l'accomplissement de cet objectif particulièrement important.

Critères de rattachement des organes

Différents organes spécialisés étant créés, il existe un grand nombre de façons de les rattacher les uns aux autres. Les critères de choix sont nombreux et tous discutables. Nous pouvons toutefois citer les suivants :

a) - Critère d'importance pour l'entreprise : plus l'objectif ou. la fonction d'un organe sont importants pour l'entreprise, plus son rattachement devra être effectué à un niveau élevé de la hiérarchie. En fonction de ce critère, on peut dire que le Service Commercial, qui a toujours une importance majeure, doit toujours être rattaché directement à la Direction Générale.

Par contre, le Service de Publicité sera le plus fréquemment rattaché à l'échelon au-dessous, c'est-à-dire au directeur commercial, sauf dans certains cas de produits de consommation où la publicité a une importance si grande qu'elle doit être rattachée directement au directeur général (cas des entreprises vendant des lessives, shampooings, etc...)

b) - Critère de fréquence des liaisons : il est clair qu'il y aura intérêt à placer côte à côte dans la structure et à faire superviser par un même chef les organes qui sont appelés à avoir des liaisons très fréquentes et complexes, et à utiliser des données communes. C'est ainsi que le service de paie sera jumelé, soit avec la comptabilité, soit avec le service du personnel, mais pas avec le service d'études.

./...

c) - Critère d'indépendance : jouant à l'inverse du précédent, ce critère conseille de séparer les organes qui sontappelés à se juger l'un l'autre. Par exemple, le contrôle qualité qui juge la fabrication ne sera pas rattaché au chef de fabrication. Dans certaines conceptions, l'organe d'étude du marché qui juge de l'efficacité des actions commerciales ne sera pas rattaché au responsable de ces actions.

Fréquemment, une Direction doit effectuer un choix délicat entre les avantages contradictoires du critère de liaison facile et du critère d'indépendance.

d) - Critère de compétence spécialisée et de langage commun : le développement des techniques de gestion des entreprises amène à la création d'organes utilisant des techniques très spécialisées :

- recherche scientifique ou technologique
- recherche opérationnelle
- ensembles électroniques
- services juridiques
- publicité
- étude du marché
- étude de motivations

etc...

Le rattachement de tels organes ne peut pas être fait sans tenir compte de la règle suivante :

Règle 4

"Un organe technique spécialisé doit être rattaché à un chef connaissant assez cette technique pour au moins en parler le langage. Dans le cas contraire ce chef ne pourrait pas orienter, programmer et contrôler efficacement le travail de cet organe".

Par exemple, une équipe de recherches électroniques ne devra pas être rattachée directement à un "manager pur". Un créateur modéliste ne pourra pas être rattaché efficacement à un cadre purement administratif.

Il convient de souligner à ce propos que le critère doit être appliqué en fonction de l'homme plus que de sa position sur l'organigramme. Tel cadre administratif peut se trouver avoir, en marge de sa qualification strictement professionnelle, les qualités particulières qui lui permettront de dominer les problèmes de création de mode.

./...

Le développement des techniques spécialisées s'est accompagné de la multiplication de langages particuliers. La règle co-dessus peut s'exprimer en disant que dans la chaîne hiérarchique d'une entreprise, deux échelons contigus doivent nécessairement avoir un langage commun pour que le schéma hiérarchique fonctionne effectivement.

Que faire alors dans le cas où une entreprise constate l'utilité d'adjoindre à sa structure un nouvel organe très spécialisé, et ne trouve pas dans cette structure de cadre ayant les capacités ou le calibre pour le contrôler ? Nous pensons que dans ce cas, il vaut mieux provisoirement différer la décision. En effet, mieux vaut se passer provisoirement d'un expert que de l'introduire dans l'entreprise sans avoir la possibilité de le diriger efficacement.

Remarque

Toute entreprise a un avantage évident à préciser par un organigramme clair la spécialisation des fonctions et surtout l'enchaînement des lignes hiérarchiques.

Cependant, la publication formelle d'un organigramme ne doit pas être prématurée, car elle présente un caractère irréversible : lorsque des organes ont été officiellement créés, des liens de subordination décrétés, des titres accordés, il devient extrêmement difficile de remettre en question ces éléments.

Si donc la situation de l'entreprise et la qualification des hommes ne sont pas dans une certaine mesure clarifiés et stabilisés, il peut être bon, pendant une période transitoire, de maintenir un certain flou dans les rattachements hiérarchiques et d'utiliser des euphémismes pour les désignations de titres. Nous pourrions citer de nombreux cas d'entreprises qui ont ressenti des difficultés très sérieuses pour avoir prématurément rattaché le bureau d'étude au chef de fabrication, ou attribué à Monsieur X le titre de directeur commercial. La sagesse des chefs d'entreprise de la vieille école savait qu'un organigramme clair est une construction expérimentale qui doit se fonder sur une période transitoire pendant laquelle les problèmes et les performances des hommes se décantent sans cadre rigide.

Il n'en est pas moins vrai qu'un organigramme clair doit être le but vers lequel toute entreprise doit s'efforcer de parvenir dès que possible.

ETATS-MAJORS ET SERVICES FONCTIONNELS

Il est bien connu que le processus de différenciation et de spécialisation des fonctions conduit à la création d'organes d'état-major et de services fonctionnels. Plus précisément, on peut distinguer quatre catégories d'organes et quatre principaux types de liaisons entre ces organes.

1 - Quatre catégories d'organes

Dans une structure développée comme celle d'une grande entreprise, on trouve les organes suivants :

a) Services opérationnels ou d'exploitation : fabrication, vente, étude des produits à fabriquer, ce sont les organes qui effectuent le "travail direct" de l'entreprise.

b) Organes d'état-major : il convient de réserver ce nom à des personnes ou à de petits services qui constituent le prolongement de la personnalité des principaux responsables opérationnels. Ils sont chargés de missions particulières, notamment pour la préparation et le contrôle des décisions du chef, mais ils n'assurent pas en principe de travail de routine. Un directeur adjoint non hiérarchique, un attaché de direction, un secrétaire, une petite équipe chargée de la coordination des plans et budgets constituent typiquement des organes d'état-major.

c) Services fonctionnels

Ce sont des services non opérationnels qui, dans le cadre d'une fonction déterminée, assurent en permanence un travail de routine et peuvent prendre des décisions qui, dans une certaine mesure, s'imposent aux autres services. C'est le cas, par exemple, d'un bureau de planning centralisé, d'un service du personnel, d'un service de comptabilité.

 [redacted]

d) Services fournisseurs

Pouvant s'assimiler aux services fonctionnels, ce sont des services assumant en permanence un travail de routine spécialisé par suite d'un regroupement de tâches parcellaires qui seraient moins efficacement accomplies de façon décentralisée. Par exemple, un service de transport, un central d'impression ou de dactylographie constituent des services fournisseurs.

2 - Quatre types de liaisons

a) Liaisons hiérarchiques

C'est la liaison existant entre un chef et son subordonné : son contenu est relativement clair.

b) Liaisons de conseil

C'est la relation existant par exemple entre un cadre hiérarchique et un spécialiste qui peut l'aider et le conseiller, mais qui n'exerce pas sur lui d'autorité et n'a pas de pouvoir de décision. Dans certaines conceptions, les spécialistes de l'organisation, du contentieux, des systèmes de rémunération, etc... sont placés dans cette position de conseil.

c) Liaisons fonctionnelles

Ce sont celles du spécialiste qui, dans un certain domaine, a autorité et pouvoir de décision. Par exemple, le responsable de la sécurité des ateliers pour l'implantation des extincteurs, le responsable du personnel pour les dates de vacances, le responsable du planning des fabrications pour certains arbitrages d'urgence, peuvent se voir confier un pouvoir de décision et une autorité fonctionnelle. Lorsqu'ils agissent dans ce cadre, ils établissent des liaisons fonctionnelles avec les autres personnes de l'entreprise.

d) Liaisons fournisseurs

Elles posent peu de problèmes de principe, quoique des problèmes pratiques souvent complexes se posent sur le plan de l'exclusivité et des priorités de service.

o

o o

./...

Ce double schéma de catégorie d'organes et de types de liaisons peut paraître assez clair intellectuellement. Son application à la pratique est compliquée par le fait très général qu'un même organe joue en général plusieurs rôles et exerce plusieurs types de liaisons : par exemple, un chef du personnel, à côté de ses liaisons hiérarchiques avec ses subordonnés, peut avoir des liaisons du type conseil dans la mesure où il donne un avis spécialisé sur la réglementation du travail, sur la valeur d'un candidat à l'embauche, etc... peut avoir aussi des liaisons du type fonctionnel lorsqu'il établit des normes de qualification et de rémunération, établit des plans de rotation pour les vacances etc... ; enfin il peut avoir des liaisons de type fournisseur en mettant à la disposition des services opérationnels un moniteur de formation, un secrétariat centralisé pour les problèmes de maladie, accidents, etc...

La complexité de fait que présente le fonctionnement des états-majors et des services fontionnels entraîne de nombreuses difficultés pratiques, et l'insertion de leur action dans le travail de l'entreprise est souvent difficile.

Toutefois, les organes d'état-major et les services fonctionnels répondent à une nécessité majeure : sans eux l'entreprise ne pourrait bénéficier complètement des avantages de la spécialisation dans les techniques avancées, et le rôle des chefs hiérarchiques serait beaucoup moins efficace.

Pour organiser le fonctionnement de ces services dans l'ensemble de l'entreprise deux tendances sont observées :

- Tendance fonctionnelle : elle consiste à multiplier les services proprement fonctionnels jouissant d'une autorité spécialisée et pouvant exercer cette autorité directement sur les organes intéressés. Ce type de solution a l'avantage de rendre possible des liaisons plus directes, ses inconvénients sont toutefois bien connus.

- Tendance conseil : elle consiste à placer la quasi totalité des organes spécialisés dans la position d'état-major conseil auprès d'un noeud hiérarchique important. Dans ce cas, les spécialistes n'ont aucune autorité même spécialisée, ils se bornent à préparer les décisions du chef, et seul le chef hiérarchique peut donner force à leurs projets. La systématisation de cette conception est faite dans la structure type "line and staff", dont le fonctionnement est décrit dans de nombreux ouvrages.

./...

3 - Conditions d'efficacité des états-majors et services fonctionnels

S'ils créent des complications de liaisons, les services fonctionnels et d'état-major sont rigoureusement nécessaires à l'entreprise moderne.

Pour en obtenir un fonctionnement efficace, certains spécialistes préconisent l'élaboration minutieuse de chartes de fonctions prévoyant tous les cas et réglementant tous les types de liaisons .. ce qui devient parfois aussi compliqué qu'un central téléphonique.

Pour notre part, nous croyons plus en quelques règles brutales qui ont fait la preuve de leur efficacité.

Règle 5

"Un organe fonctionnel ou d'état-major n'est efficace pour l'entreprise que si les responsables opérationnels sont très compétents, actifs et vigoureux. Si par contre, la ligne hiérarchique est faible, les services d'état-major et fonctionnels ne peuvent rien faire d'utile pour l'entreprise, ils ne peuvent qu'achever d'abattre l'activité et le sens de responsabilité des chefs hiérarchiques".

De nombreuses entreprises ont commis l'erreur de vouloir renforcer une hiérarchie faible par des fonctionnels compétents, par exemple de suppléer à un directeur commercial faible par un service de promotion des ventes fort, suppléer à un chef de fabrication faible par un service de préparation du travail fortement charpenté et rattaché au directeur général. De telles tentatives sont vouées à l'échec.

Dans une entreprise qui ne dispose pas d'un nombre suffisant d'hommes compétents et de fort calibre, les meilleurs doivent être placés dans la ligne hiérarchique.

Règle 6

"Les organes fonctionnels ou d'état-major doivent être légers"

En effet :

- Pour les uns et les autres, il est difficile de mesurer objectivement les prestations fournies, et la "loi de Parkinson" y trouve un terrain privilégié.

./...

- Pour les organes d'état-major : à partir d'un seuil de dimension souvent très faible, on observe la loi du rendement décroissant d'un groupe d'étude en fonction du nombre de personnes composant ce groupe.

- Pour les services fonctionnels : Peter DRUCKER a observé que lorsqu'un service fonctionnel s'amplifie et multiplie ses propres étages de structures, au-dessous du deuxième étage de structures apparaît un risque grave d'objectifs non intégrés à ceux de l'entreprise : c'est le phénomène du déviationnisme fonctionnel qui sera traité plus largement dans le chapitre suivant.

Règle 7

"Les organes fonctionnels ou d'état-major rattachés à la direction générale doivent se consacrer aux problèmes à long terme, laissant aux organes opérationnels (éventuellement pourvus d'assistants fonctionnels) toute la charge des problèmes à court terme".

Certains organisateurs classiques avaient conseillé de décentraliser l'exécution mais de centraliser la préparation et le contrôle.

Une pensée plus moderne rejette ces critères et conseille de décentraliser toutes les opérations à court terme (y compris préparation et contrôle, assumés par des adjoints fonctionnels des chefs opérationnels) mais de centraliser, à l'aide d'états-majors de la Direction Générale, les opérations à long terme (orientation des activités, investissements, structure, etc...). Ce nouveau critère se relie étroitement à la notion d'économie des communications évoquée au chapitre suivant.

ELEMENTS NOUVEAUX DANS LA LOGIQUE DES STRUCTURES

On peut dire que les règles que nous venons d'énoncer constituent dans l'ensemble des éléments "classiques" dans la logique des structures. Sous l'influence d'observations éclairées par les disciplines les plus diverses (économie, sociologie, recherche opérationnelle...), quelques notions nouvelles sont venues récemment enrichir la logique des structures. Nous présenterons successivement :

- Règle d'économie des communications
- Antinomie efficacité - stabilité
- Structures par tâches et structures par buts
- Les seuils de dimension (masses critiques)
- Structure et objectifs, budgets et sanctions.

1 - Règle d'économie des communications

La structure d'une entreprise (ou au moins sa "superstructure" au-dessus du niveau d'exécution a pour fonction de recueillir, élaborer et transmettre des informations ; son efficacité dépend du rendement des communications qui s'établissent en son sein.

Or il semble que l'on puisse vérifier une loi du rendement des communications.

Pour l'énoncer, il convient de distinguer deux types de communications :

a) - Communications portant sur des éléments standardisables et codifiables, que l'on peut entièrement exprimer par une série de mots et de chiffres, et présenter s'il y a lieu en tabulation mécanographique. (Exemples : bons de commandes, ordres de fabrication, prix de revient...)

Pour ce type de communication, la distance, la présence physique et le lien de subordination jouent un rôle négligeable : en première approximation, leur rendement est indépendant de la structure.

./...

b) - Mais les communications les plus importantes pour la gestion de l'entreprise, celles qui constituent l'essentiel du travail des cadres, portent sur les éléments non standardisables ni codifiables inhérents à toute recherche de solution d'un problème nouveau : qu'il s'agisse de concevoir un produit, de préparer un plan d'action, de prévoir, d'organiser, de résoudre une difficulté technique ou un problème de personnes, les communications efficaces sont faites de nuances, exigent le dialogue rapide et les ajustements facilités par la présence physique mais peuvent être gênées par des préoccupations liées au statut formel.

Pour de telles communications, le rendement dépend de la structure d'une façon qu'on peut schématiser comme suit :

Ier niveau de rendement : on l'observe lorsque la communication s'effectue dans un seul cerveau. Dans ces conditions, on obtient pour les communications le rendement optimum de .... 100 %

2ème niveau: un cerveau est vite saturé, et l'on doit aborder le niveau des communications au sein d'une équipe formant un groupe stable, avec unité de lieu et de chef et bon rodage des interactions informelles. Dans ce cas, le rendement des communications reste bon, et peut être symbolisé par .... 30 %

3ème niveau : lorsque les communications non standardisables doivent s'effectuer entre groupes séparés, on tombe dans la zone de rendement infime des discussions par correspondance ou des négociations par ambassadeurs, l'emploi d'un véhicule formalisé oblige à codifier l'incodifiable, et le rendement obtenu peut être symbolisé par .... 3 %

Les rendements (symboliques) mentionnés ci-dessus expriment le volume de communications non standardisables pouvant être effectué par unité de temps du personnel d'encadrement.

Pour effectuer un même volume de communications, il faudra beaucoup plus de cadres si ceux-ci doivent communiquer entre groupes séparés. D'où :

./...

[redacted]

Règle d'économie des communications (Règle 8)

"Une structure efficace doit minimiser le volume des communications "non standardisables ni codifiables échangées entre groupes séparés. "A cet effet, les hommes ou fonctions appelés à échanger un important "volume de telles communications doivent être réunis en un groupe sous " un même chef en un même lieu"..

... dans la mesure du possible, et en conciliant au mieux les exigences contradictoires.

En application de cette règle, beaucoup d'entreprises ont trouvé avantage à regrouper sous un même chef toutes les activités concourant à la gestion d'un même produit (ventes, fabrications, études...); ou encore, au niveau fabrication, toutes les opérations concourant à une même production (mise en ligne de machines diverses: tours, perceuses, etc... - chaîne de montage sous une même autorité qui coiffe aussi les achats et les stocks, prolongement de la ligne en amont). Un paragraphe suivant consacré aux structures par buts nous donnera l'occasion de développer ces exemples.

Remarque - Nombre de stades d'élaboration - Une deuxième règle d'économie des communications concerne le nombre de stades d'élaboration d'une communication ou d'une décision.

Dans un processus de production, le délai et le volume des en-cours sont proportionnels au nombre de stades; il en va de même pour les communications.

Règle 9

Les décisions de politique, importantes et peu nombreuses, peuvent et doivent avoir un circuit d'élaboration long, jalonné d'études et de consultations. Par contre, la structure doit prévoir un circuit court pour les informations et décisions de routine courante.

Cette règle est sans cesse violée par les Administrations publiques: il est normal que l'élaboration d'une Loi comporte de nombreux stades; mais est-il admissible que la simple autorisation de construire un bâtiment exige un cheminement de 30 mois devant 14 instances distinctives ? Voici un domaine où la doctrine du circuit court attend encore son apôtre.

./...

2 - Antinomie - efficacité - stabilité

Une autre conséquence de la loi de rendement des communications est particulièrement nette - la structure la plus efficace sera conçue :

- autour de responsables-clés, de grande capacité, situés au centre d'un réseau de communications, et résolvant un grand nombre de problèmes avec un rendement de 100 %
- autour d'équipes polyvalentes, situées autour des responsables-clés, et assumant les problèmes les plus complexes avec un rendement de 30 %
- en minimisant l'importance des communications "à longue distance" entre groupes, de façon à éviter la pénalisation des rendements très faibles.

Bien que de tels phénomènes soient difficilement mesurables, il semble que d'innombrables expériences confirment que ce type de structure présente la plus grande efficacité et en même temps le moindre coût.

Par contre, son défaut est le manque de stabilité : suprêmement efficace, le mécanisme est très sensible aux chocs et peut facilement se détraquer :

- il suffit que l'un des responsables-clés disparaisse, ou dévie de la ligne droite, pour que l'efficacité de toute son unité de gestion soit compromise
- la coordination entre groupes, processus à faible rendement par définition, étant réduite au minimum, tout va bien pendant un certain temps, mais des divergences progressives peuvent aboutir à des situations explosives (sur les plans : rémunérations, projets de développement, etc...)
- l'encadrement est très léger, il y a donc peu d'hommes en réserve pour faire face à des changements soudains sur les plans technique, commercial, structure, etc...

On est ainsi amené à penser que l'optimum est sans doute un compromis entre l'efficacité instantanée et la stabilité.

./...

Par exemple, nous signalions à propos de l'éventail de subordination l'inefficacité d'une structure comportant des adjoints hiérarchiques (le chef étant réduit à un éventail de subordination égal à 1). Cette inefficacité est incontestable. Pourquoi trouve-t-on cependant des entreprises bien organisées qui adoptent la pratique de l'adjoint hiérarchique ? C'est que dans certains cas l'inefficacité est rachetée par la stabilité : Si le chef meurt, s'il est malade, s'il est en vacances, s'il devient fou ... la présence de l'adjoint hiérarchique assure la continuité d'un fonctionnement régulier.

De même, une centralisation fonctionnelle contraire à la règle 7 ci-dessus est parfois justifiée en partie par un souci de stabilité.

3 - Structure par tâches et structures par buts

A) - Pour bâtir la structure d'une entreprise, la solution classique, s'appuyant sur le principe de division du travail, consiste à prendre pour éléments de base des organes regroupant des tâches homogènes, et à rassembler en fonctions les organes effectuant des tâches de nature similaires, toutes les fonctions principales étant rattachées à la direction générale. C'est ainsi qu'un directeur de production coiffera l'ensemble des tâches de production, réparties entre ateliers homogènes tels que : tours, fraiseuses, presses, etc... montage. De même un directeur commercial coiffera l'ensemble des tâches de distribution réparties entre services homogènes tels que : vente active (représentants), administration de la vente, prospection, étude du marché, service après-vente, publicité, etc... De même pour la direction des études techniques, la direction du personnel, etc... (voir figure 16 A). Si l'entreprise est diversifiée, chacun de ses produits A, B, C, .. N sera simultanément sous la juridiction des divers responsables de fonctions et tâches.

B) - Il est parfois possible de constituer au contraire les organes principaux de la structure par regroupement de tâches ou fonctions hétérogènes constituant des moyens complémentaires au service d'un but synthétique tel que: le développement d'un produit, d'une zone géographique, d'une technique de base, etc...

L'application la plus radicale de cette idée conduit à la structure en divisions par produits schématisée à la figure 16 B : à la direction générale sont rattachés les directeurs de division ayant en charge respectivement les produits A,B,C...N, chaque division ayant (au moins dans les cas extrêmes) ses propres organes de vente, d'études techniques, de production (dont les outils sont alors placés "en ligne" et non plus groupés par ateliers homogènes). La direction générale dispose en outre d'un état major centralisant la fonction financière et certains problèmes à long terme: investissements, orientation technique et commerciale.

./...

Lorsqu'elle est viable, la structure par buts (fig.16 B) présente un certain nombre d'avantages marquants :

1) - Elle rassemble sur un homme et au sein d'une petite équipe l'essentiel des communications complexes relatives à l'objectif essentiel que constitue la bonne exploitation du produit C (par exemple), alors que dans le schéma fonctionnel ces communications ont lieu entre groupes distants. Elle correspond à plus d'économie dans les communications, à moins de stades d'élaboration pour les décisions courantes ; dont rapidité de décision et allègement de la structure.

2) - Les responsabilités sont beaucoup plus nettement marquées car chaque directeur est jugé par un compte d'exploitation significatif et dispose de moyens d'actions complets soumis à son contrôle : on voit clairement si le produit C marche mal, et qui est responsable de le redresser (ce qui est beaucoup plus incertain dans le schéma A). Il en résulte une forte motivation des hommes et un dynanisme accru.

3) - L'organisation interne se trouve considérablement simplifiée : les problèmes de planning, de gestion des stocks, de calcul des prix de revient perdent la complexité liée à la multiplicité des produits s'entrecroisant dans tous les ateliers : d'où allègement de frais et gain d'efficacité. Elle est également plus évolutive : l'adjonction d'une nouvelle division ne crée aucune perturbation dans l'ensemble de la structure.

4) - Le déviationnisme fonctionnel qui, dans le schéma A, risque de se produire par suite de l'existence de très gros services fonctionnels éloignés de l'exploitation, cesse d'être un danger: par exemple, le service du personnel scindé en petites unités étroitement rattachées à l'exploitation de chaque division, a les meilleures chances de bien servir cette exploitation.

5) - La direction générale, qui dans le schéma A ne pouvait éviter de coordonner continuellement des fonctions séparées, se trouve complétement dégagée de l'exploitation courante et peut se consacrer à la préparation de l'avenir à long terme.

Comme Cordiner, président de la Général Electric C° l'a exprimé avec force (1), la structure par buts constitue le vrai moyen de décentraliser la gestion, avec les avantages qui en résultent sur le plan de l'efficacité et du développement des hommes

./...

(1) Voir ..... Editions H.T.

Figure 16 A

Direction Générale

Direction Commerciale

Direction Etudes Techniques

Direction Production

Direction Personnel

Direction Financière

(Produits A,B...N)

(Produits A,B...N)

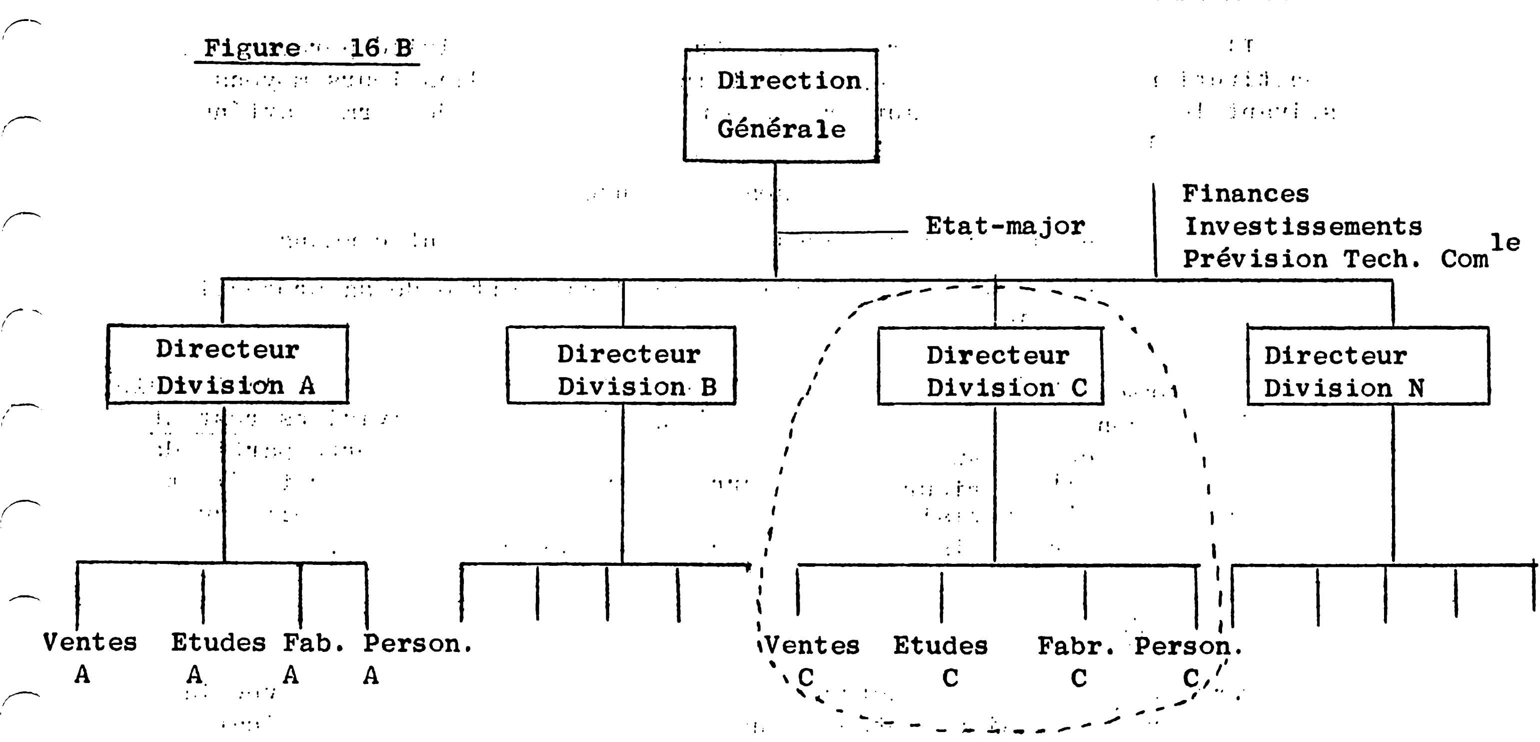
(Produits A,B...N)

Services

Ateliers

Bureaux

1 2 3 x



Cette formule présente toutefois des inconvénients et surtout des limites d'application.

Les inconvénients résident principalement dans une moindre coordination des différentes activités, dans la possibilité de conflits entre domaines d'activité, et surtout dans une tendance à remplir les tâches fonctionnelles avec moins de qualification et plus d'empirisme.

Les limites peuvent résider dans la structure même de l'activité de l'entreprise, qui peut être indivisible sur le plan production ou sur le plan commercial : une fabrique d'automobiles centrée sur un modèle principal peut difficilement se scinder en divisions autonomes ! D'autres limites résultent de la dimension même de l'entreprise : des divisions trop petites ne seraient ni économiques, ni efficaces; nous y reviendrons au paragraphe suivant où nous rechercherons précisément les seuils critiques.

Quoiqu'il en soit, c'est un fait que de nombreuses entreprises de toutes natures ont, depuis 15 ans, opté pour une structure par buts, et que cette réforme leur a permis des progrès marquants.

Formes atténuées

Il est relativement rare que la structure de l'activité permette la constitution de divisions complétement indépendantes dans leurs moyens suivant le schéma B : il faut fréquemment se contenter de formes atténuées dans lesquelles par exemple :

- il subsiste un réseau de vente commun
- ou certains stades de fabrication restent communs
- ou encore la division A vend une partie de sa production à la division B, qui vend de même à C.

Ces formes atténuées conservent l'essentiel des avantages de la formule intégrale à condition que les comptes d'exploitation des divisions restent significatifs, ce qui suppose que chaque division vend une forte partie de sa production à l'extérieur (en concurrence sur un marché non protégé) et reste libre de s'approvisionner hors de l'entreprise si les produits que lui offre une autre division ne lui paraissent pas compétitifs.

Formes dérivées

Dans les cas où la structure de l'activité est incompatible avec la constitution de divisions dotées d'un compte d'exploitation significatif, il reste possible d'adopter d'autre formes dérivées de la même idée de structure par buts. Citons deux exemples :

./...

Exemple 1

Une fabrique d'automobiles centrée sur un modèle principal ne peut pas être décentralisée en divisions autonomes. Sa structure interne de production peut toutefois être inspirée par l'un des 2 schémas extrêmes suivants :

A) - Les principales directions regroupent des tâches et fonctions homogènes :

- production
  . mécanique (tous organes)
  . tôlerie
- Méthodes
- Outillages
- Equipements
- etc...

B) - Les principales directions regroupent les différentes tâches concourant à des buts concrets :

- Carroserie
  . production
  . méthodes
  . outillages
  . équipements
- Moteur
  . production
  . méthodes
  . outillages
  . équipements
- Boîte de vitesse - d°
- Freins et suspension
- etc...

On voit que le schéma B conserve un certain nombre des avantages d'une structure par buts. La plupart des entreprises ont, au sein d'une activité intégrée, des possibilités de constituer ainsi des structures par buts concrets.

./...

Exemple 2

Système expérimental des Unités de production de la GECO

La General Electric C°, ayant appliqué avec succès la décentralisation en divisions indépendantes, expérimente au niveau des ateliers de production une structure qui s'inspire des mêmes concepts de base.

La Figure 16 C donne un schéma classique de structure des organes de production, comportant 4 étages de structure, des organes fonctionnels étoffés rattachés au 1er étage (directeur de production), et une structure purement hiérarchique des étages suivants.

Conséquence : le contremaître et même le Chef de fabrication n'ont les moyens de résoudre aucun problème ou incident et leur moral se ressent de cette impuissance, il faut recourir sans cesse aux services centraux, en suivant un circuit long.

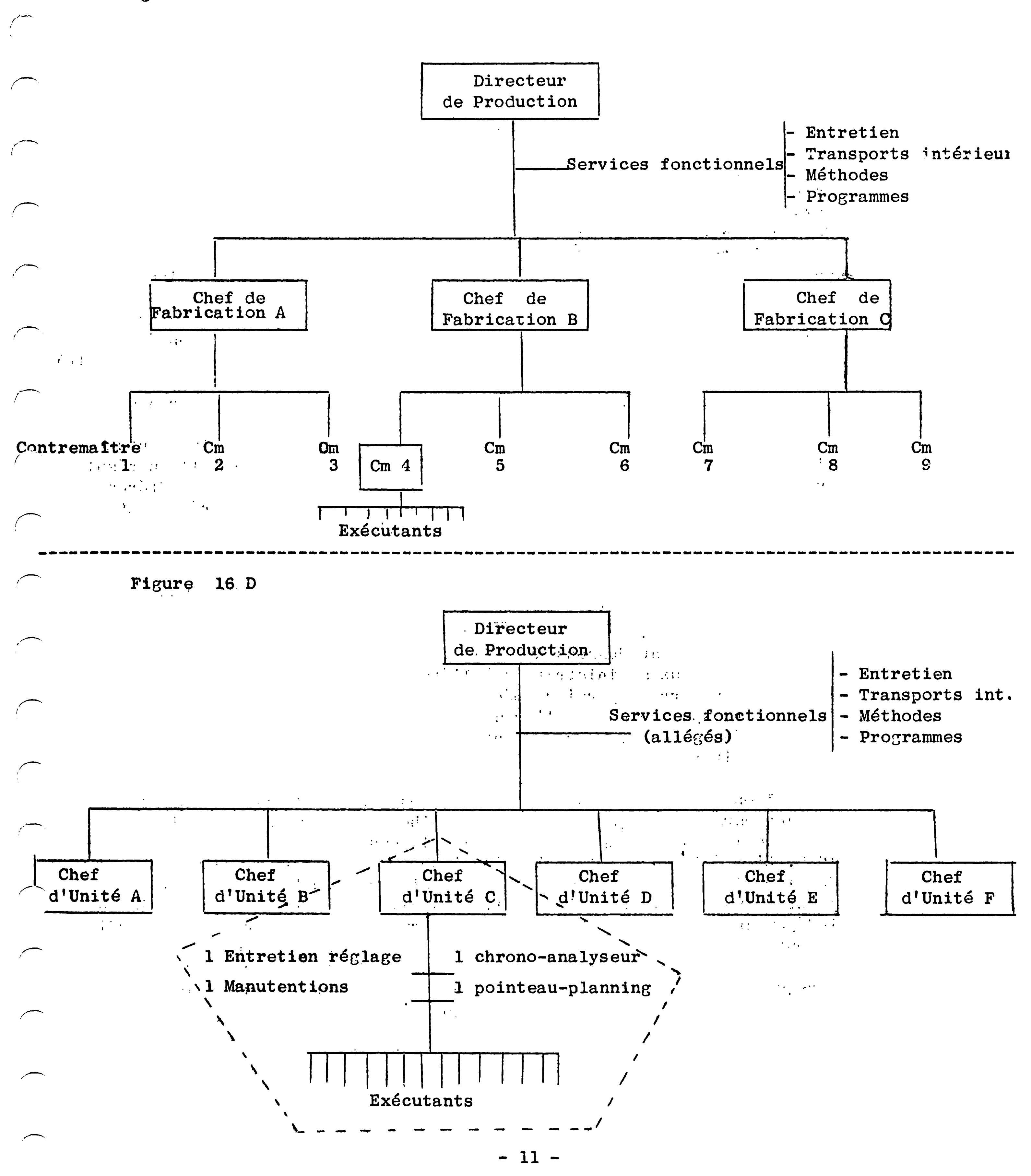
La figure 16 D représente la structure expérimentale en unités de direction qui est caractérisée par les points suivants :

- l'échelon de commandement le plus bas est pourvu des éléments fonctionnels qu'il est en mesure d'utiliser, il devient capable de résoudre des problèmes et devient un échelon de direction
- économie de communications pour tous les petits problèmes courants qui peuvent être réglés sans sortir du groupe de base
- économie (parfois) d'un étage de structure (notamment lorsque le chef d'unité peut couvrir un domaine plus étendu que le contremaître qu'il remplace)
- dégonflement des services fonctionnels centraux, compensant et au delà l'injection de spécialistes à la base. Toutefois, pour que les spécialistes de la base ne perdent pas leur qualification, il faut qu'ils conservent un lien fonctionnel avec le service central spécialiste de leur technique.

Ce type de structure a été expérimenté avec succès dans un certain nombre de cas; il est prématuré de juger de ses limites d'application. En tout état de cause, il est intéressant comme forme dérivée de la structure par buts, illustrant les principes d'économie des communications, de réduction du nombre d'étages et stades d'élaboration, de rassemblement dans chaque organe de moyens aussi complets que possible et d'exclusion des fonctionnels centraux des problèmes de pure routine.

./...

Figure 16 C


Directeur de Production
Services fonctionnels
- Entretien
- Transports intérieur
- Méthodes
- Programmes
Chef de Fabrication A
Chef de Fabrication B
Chef de Fabrication C
Contremaître 1
Cm 2
Cm 3
Cm 4
Cm 5
Cm 6
Cm 7
Cm 8
Cm 9
Exécutants
Figure 16 D
Directeur de Production
Services fonctionnels (allégés)
- Entretien
- Transports int.
- Méthodes
- Programmes
Chef d'Unité A
Chef d'Unité B
Chef d'Unité C
Chef d'Unité D
Chef d'Unité E
Chef d'Unité F
1 Entretien réglage
1 Manutentions
1 chrono-analyseur
1 pointeau-planning
Exécutants

4 - Les seuils de dimension (ou masses critiques)

Nous avons déjà signalé que le dessin général de la structure d'une entreprise ne dépendait pas seulement de la forme de son activité, mais aussi de sa dimension. Ceci résulte du fait que, dans l'accomplissement de toute tâche, le rendement varie avec le volume - Qu'il s'agisse d'une tâche d'estampage, d'analyse des coûts ou d'étude du marché, il existe un volume au-dessous duquel il n'est pas rentable de disposer d'un organe spécialisé, qui serait utilisé avec un mauvais rendement. Pour chaque tâche, il existe un ou plusieurs seuils de dimensions (ou masses critiques) au-dessus desquels il devient rentable d'utiliser un équipement donné (une presse automatique, un ensemble électronique, un spécialiste qualifié, etc)

La "règle du jeu" interdisant l'emploi de dispositifs non rentables, tout se passe comme si la structure des entreprises était (comme la physique atomique), soumise à des règles de quanta : il faut un certain quantum d'activité pour que tel type d'équipement devienne possible. Il en résulte que des entreprises d'activités semblables mais de dimensions différentes ont des structures différentes : les lois de similitude qui régissent ce phénomène ne sont pas encore clarifiées, mais nous en donnerons un aperçu qualitatif.

Pour certaines tâches, les seuils de dimension sont liés aux caractéristiques techniques d'un équipement : il existe un seuil de volume pour la presse automatique, la machine-transfert, l'ordinateur 1401. Pour le cas de l'ordinateur, au-dessous du seuil il était rentable de laisser un certain nombre de travaux administratifs à l'état décentralisé et manuel; au-dessus du seuil, on verra apparaître mécanisation et centralisation, avec modification correspondante dans l'organisation et la structure. Remarquons que pour ces équipements, le rendement croît avec le volume, plafonne parfois, mais décroît rarement lorsque le volume continue à augmenter.

Il en va différemment pour les tâches dont le seuil de dimension est lié aux caractéristiques d'une équipe d'hommes. Prenons l'exemple des tâches de direction d'une exploitation, dans le cas d'une division de la figure 16 B. L'expérience semble montrer qu'une efficacité satisfaisante du travail de direction exige la présence d'une équipe de 5 cadres au moins. De ce point de vue (il y en a d'autres), le seuil de dimension d'une division indépendante est le volume d'affaires permettant de payer, sans alourdissement du prix de revient, une équipe de 5 cadres : suivant les métiers, ce seuil se situe entre 1,5 et 3 millions de NF de valeur ajoutée. Mais lorsque le volume augmente considérablement, et que l'équipe de cadres atteint 50 ou 100 unités, il semble que l'on atteigne une zone de rendement décroissant et que le souci d'efficacité de l'équipe de direction constitue un facteur en faveur d'une décentralisation totale ou sans forme atténuée.

./...

Pour un Service d'étude du marché dans l'entreprise, le seuil de dimension parait assez faible : 1 cadre + 1 secrétaire, Lorsque les besoins s'accroissent, le service grossit. Lorsqu'il dépasse 5 cadres, il est probablement préférable de le décentraliser (par produits, par clientèle, etc...) en petites unités, de façon à éviter le rendement décroissant signalé par la règle 6 ci-dessus.

Enfin, les seuils de dimension étant multiples comme les tâches nécessaires à la vie de l'entreprise, il n'est pas possible d'espérer réaliser simultanément l'optimum sur tous les points : simplement, une structure valable ne devra pas se situer loin de l'optimum pour les tâches d'importance moyenne.

5 - Structure et objectifs

De ce qui précède, et notamment de ce que nous avons dit sur les structures par buts, il résulte qu'une structure efficace sera modelée sur les objectifs principaux de l'entreprise.

D'une façon générale, la rentabilité et l'expansion constituant des objectifs essentiels, les principaux organes opérationnels devront être conçus de façon que leurs objectifs globaux soient exprimés par des chiffres de ventes, de prix de revient, de résultat brut, de résultat net ou de rotation du capital. Les organes fonctionnels devront, si possible, se raccorder aussi à des objectifs mesurables. Ces objectifs étant spécifiques, la structure ne devra pas être stéréotypée, mais construite "sur mesures". Ces objectifs étant variables dans le temps, la structure devra varier avec eux : "nous sommes dans l'ère des structures mouvantes" (L. Armand, Plaidoyer pour l'avenir).

Plus précisément, la qualité de la structure d'une entreprise peut être appréciée par le pourcentage d'organes pourvus d'objectifs mesurables : la meilleure structure étant celle dont chaque organe agit dans le cadre d'objectifs mesurables.

Encore faut-il distinguer différents degrés de mesurabilité des objectifs, par ordre décroissant :

a) - Objectifs synthétiques mesurables sans arbitraires par les résultats d'un compte d'exploitation significatif : tels sont les objectifs de rentabilité et d'expansion d'une division d'exploitation.

b) - objectifs mesurés par des chiffres confrontés à une norme (prévision ou budget) présentant nécessairement un certain arbitraire : par exemple, objectifs de vente, de prix de revient.

./...

c) - objectifs non mesurables mais dont l'accomplissement est repérable à certains signes concrets : par exemple, objectifs de gestion du personnel.

d) - objectifs non mesurables, et dont l'accomplissement est apprécié par le "patron" de façon purement subjective : cas fréquent pour les services fonctionnels et d'état major.

Une conception appropriée de la structure et des objectifs eux-mêmes, liée à un effort d'organisation et de "direction par les objectifs", doit amener chaque entreprise à avoir la plupart de ses organes en position a ou b, quelques petits services fonctionnels étant en position c, et aucun en position d.. Ceci facilite d'ailleurs l'ouverture de l'éventail de subordination.

Le rôle des budgets dans la définition de la structure s'en déduit. Pour les organes de type a, il suffit de résultats comptables pour juger complétement de la performance : la procédure budgétaire n'ajoute rien d'essentiel.

Pour les organes de type b, les résultats comptables ne suffisent pas et un budget soigneusement calculé fournit la norme ou base de référence indispensable pour juger la performance.

Pour les organes de type c et d, les budgets sont utiles mais ils ne mesurent pas la prestation véritable de l'organe : celle-ci est repérée dans le cas c, appréciée subjectivement dans le cas d.

Remarquons aussi que le système de sanctions (positives et négatives) en vigueur dans l'entreprise se fondera généralement sur :

- une constatation des résultats objectifs, si les cas a et b dominent
- une appréciation subjective des comportements, si les cas d sont fréquents.

Ces différences de systèmes de sanctions ne manqueront pas d'exercer une influence sur les caractéristiques des cadres de l'entreprise.

Enfin il convient de distinguer dans une même entreprise plusieurs types d'échelons hiérarchiques :

- les chefs synthétiques (directeurs de division, d'usine, de succursale), ayant des objectifs synthétiques mesurables du type a : leur chef (directeur général) peut en superviser un très grand nombre (par exemple 30) se situant dans des localisations géographiques différentes (la distance gêne peu);

./...

- les chefs spécialistes (type b) ou fonctionnels (type c) : ils doivent dépendre d'un chef à éventail de subordination limité (4 à 8) et, si possible être localisés près de ce chef, pour faciliter la coordination et le contrôle.

6 - Structure et Simplicité

Récapitulons quelques-unes des conditions d'efficacité de la structure d'une entreprise :

- nombre d'étages réduit au minimum
- organes fonctionnels légers; organes d'état-major cantonnés au long terme
- économie des communications : rassemblement en un groupe des organes qui doivent avoir des liaisons complexes et fréquentes
- circuit court pour les informations et décisions de routine courante
- organes correspondant à un but défini, et regroupant tous les moyens nécessaires (plutôt que correspondant à une tâche homogène) : la limite étant constituée par les seuils de dimension efficace
- organes pourvus d'objectifs aussi mesurables et synthétiques que possible, permettant de juger les résultats plutôt que les comportements - (et dont la mission peut être décrite en quelques lignes plutôt qu'en 10 pages) -

S'il fallait résumer en un mot ces diverses conditions, on pourrait dire que l'efficacité de la structure d'une entreprise est proportionnelle à sa simplicité : simplicité ne signifiant pas qu'il y a peu d'organes, mais que chacun d'eux a des buts clairs et une insertion nette dans l'ensemble.

Atteindre la simplicité dans la structure des responsabilités suppose qu'on l'aitpréalablement réalisée dans la structure industrielle de l'entreprise : notamment sur le plan des produits, techniques et localisations. Prenons l'exemple d'une entreprise fabriquant des produits hétérogènes, aux techniques et clientèles diverses, dans des usines éloignées et non spécialisées : il sera impossible de la doter d'un organigramme simple. L'enchevêtrement effectif des opérations conduira à une structure lourde et complexe, dans laquelle le schéma des liaisons sera aussi complexe que celui d'un calculateur électronique !

Dans un tel cas, le problème n'est pas de modifier l'organigramme : c'est la conception même de la structure industrielle de l'entreprise qui est en jeu. Car la simplicité ne se décrète pas, elle se mérite, elle est le fruit d'une patiente lucidité qui a réussi à faire croître l'entreprise suivant des lignes de développement harmonieuses..

./...

On nous objectera peut-être que l'évolution industrielle entraîne nécessairement l'apparition de structures de complexité croissante. Ceci est juste et faux à la fois, et il convient d'éviter toute confusion :

- il est certain que l'industrie, en abordant des produits de plus en plus complexe tels que les équipements électroniques, la chimie de synthèse, les réacteurs nucléaires, etc., doit se doter de structures plus complexes que celles qui suffisaient pour une fabrication banale de tissu de coton : il y a là une loi d'évolution vers les "grosses molécules sociales" qui paraît nette et irréversible.

- mais une autre loi ne doit pas être perdue de vue : pour un produit donné, la victoire concurrentielle ira toujours à l'entreprise qui aura sû se doter de la structure la plus simple compatible avec les exigences de conception, de fabrication, de distribution et d'évolution du produit.

De nombreux exemples confirment cette règle : les entreprises de grande dimension qui conservent leur dynamisme sont celles qui ont sû, dans une complexité d'ensemble, préserver la simplicité relative des buts et liaisons de leurs principaux organes ; qui ont sû résister à la tentation du développement "foisonnant" qui engendre un enchevêtrement inextricable, et au contraire orienter une croissance relativement simple suivant les lignes logiques de développement de l'entreprise.

---

44 - GROUPES DE TRAVAIL

La mise en lumière du rôle des groupes de travail dans le fonctionnement de la structure des entreprises constitue le plus important apport du psycho-sociologue dans ce domaine : en effet les conceptions traditionnelles des organisateurs reposaient certainement sur une vue trop individuelle et bilatérale des relations entre hommes dans l'entreprise.

Nous présenterons un aperçu du rôle des groupes de travail inspiré étroitement d'une étude de M. RENSIS-LIKERT directeur de l'Institut Social Research de l'Université de MICHIGAN.

1. Le travail de groupe, condition d'efficacité

Plusieurs enquêtes effectuées systématiquement sur un grand nombre d'entreprises (notamment en ANGLETERRE) ont fait apparaître une très faible corrélation entre l'efficacité réelle d'une entreprise et le respect des règles formelles de structure proposées par les organisateurs : il semble que l'efficacité soit liée non seulement au respect de ces règles mais à un certain nombre d'autres conditions.

D'autres enquêtes ont mis en évidence une assez forte corrélation entre la réussite de l'entreprise et l'existence dans cette entreprise de groupes de travail solidement unis par un esprit d'équipe et par des méthodes de travail collectif : il semble que l'existence de ces groupes de travail fonctionnant bien soient la condition supplémentaire à ajouter aux règles des organisateurs pour réaliser l'efficacité.

Mais qu'est-ce qu'un groupe de travail ? Par définition on peut dire qu'il existe (par exemple entre les membres de la direction d'une entreprise) un groupe au sens des sociologues lorsque chacun des membres a le sentiment que le groupe existe et la conscience de ses devoirs à l'égard du groupe.

Cette définition indique bien qu'il n'y a pas identification entre groupe et réunion : nous verrons plus loin qu'il peut y avoir des réunions purement formelles sans formation de groupes et qu'il peut y avoir un groupe existant sociologiquement avec fort peu de réunions.


./...

La théorie sociologique comme la pratique courante des affaires, démontre clairement que l'existence de groupes de travail constitue une condition d'efficacité maximum du travail, et ceci sur deux plans :

a) Pour la motivation des individus : dans un véritable groupe de travail les relations entre le chef et le subordonné acquièrent un caractère de contact humain personnel qui ajoute aux rapports hiérarchiques des possibilités décisives de motivation. Par ailleurs, l'homme est un animal social qui donne sa pleine mesure au sein d'un groupe qui lui apporte des satisfactions de contact, de solidarité et d'estime.

b) Pour l'intégration dans les objectifs généraux de l'entreprise des objectifs particuliers et individuels de chacun, le groupe de travail constitue le creuset nécessaire. En effet, cette intégration nécessite des communications nombreuses et faciles entre membres du groupe, des interactions amenant des ajustements progressifs de leurs positions, et précisément le groupe de travail est le seul milieu dans lequel communications, interactions et ajustements s'effectuent avec le maximum de fluidité.

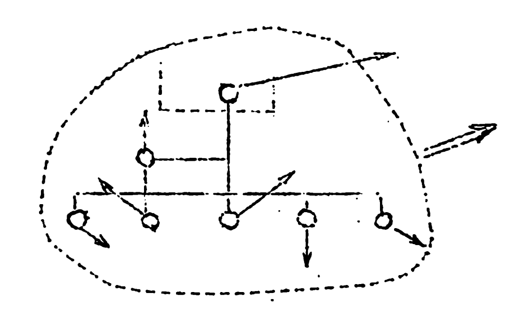
En somme, l'existence d'un groupe paraît nécessaire pour polariser une série d'objectifs individuels en un faisceau serré d'objectifs intégrés; poursuivis avec une forte motivation. Le tableau 18 ci-contre donne une illustration schématique de ce phénomène.

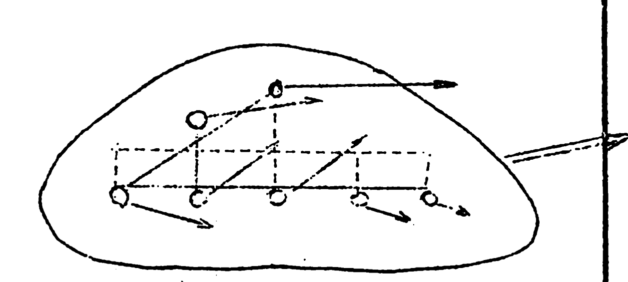
./...

[redacted]

TABLEAU 18

DANS UN GROUPE DE TRAVAIL, LES OBJECTIFS PARTICULIERS S'INTEGRENT PLUS FACILEMENT ET LES MOTIVATIONS SONT PLUS FORTES





A - Pas de groupe de travail

- Interactions limitées aux relations hiérarchiques
- Objectifs particuliers souvent divergents
- Intensité d'effort modérée
- Résultante faible et ± bien orientée.

B - Groupe de travail fonctionnant bien

- Interactions nombreuses entre tous les éléments du groupe
- Ajustement assez bon pour paralléliser les objectifs particuliers
- Forte motivation, efforts intenses
- Résultante forte et bien orientée.

Solution A : pas de groupe de travail

- Les interactions entre les personnes sont limitées aux relations hiérarchiques bilatérales et formelles : on communique peu et on ne communique pas tout.

- En conséquence, les objectifs particuliers des individus sont souvent divergents.

- L'intensité de l'effort de chacun est assez modérée, car les conditions ne sont pas propices à une forte motivation.

- Par suite de ces différents facteurs, la résultante de l'ensemble des efforts est relativement faible et son orientation est plus ou moins conforme aux intérêts de l'entreprise.

B) Groupe de travail fonctionnant bien

- Dans ce cas, et par définition, les communications sont faciles et les interactions nombreuses entre tous les éléments du groupe : les problèmes, difficultés sont évoqués dès qu'ils est nécessaire.

- En conséquence, un ajustement assez satisfaisant se réalise qui a pour effet de paralléliser les objectifs particuliers des individus.

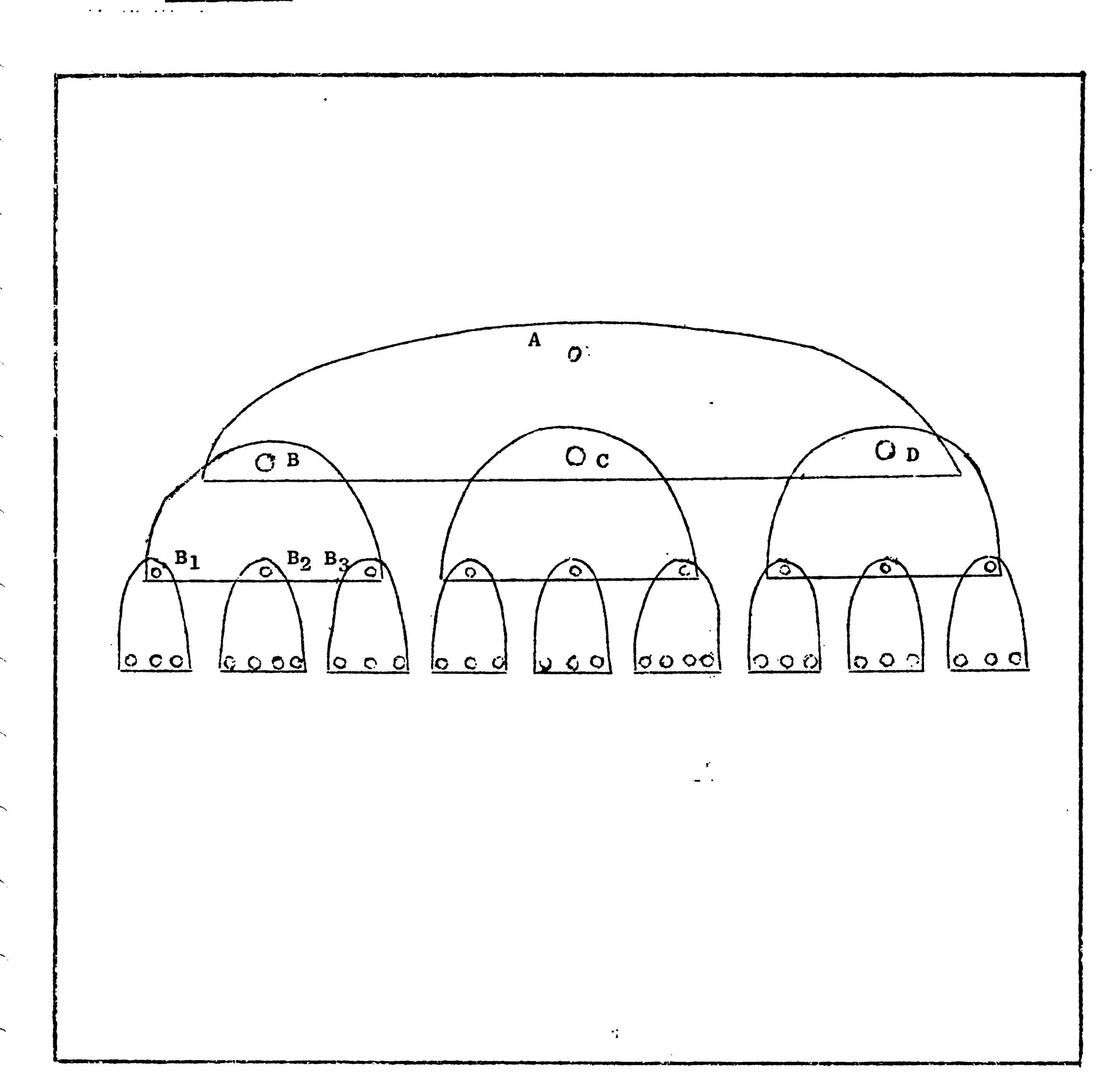
- Cette ambiance d'harmonie provoque une forte motivation et des efforts intenses de chacun.

- En conséquence, la résultante d'ensemble présente une forte intensité et une orientation bien conforme aux intérêts de l'entreprise.

Si ce schéma correspond à la réalité, nous pouvons dire que le maximum d'efficacité sera réalisé dans l'entreprise lorsque chaque personne sera membre d'un ou plusieurs groupes de travail bien intégrés. Par conséquent, une direction consciente doit délibérément construire la structure de l'entreprise comme un ensemble de groupes de travail reliés les uns aux autres suivant le schéma du tableau 19.

./...

TABLEAU 19



2. Critique des conceptions classiques de structure fondées sur les liaisons individuelles

Une première preuve de la véracité de cette conception des groupes de travail est que depuis toujours, les dirigeants les plus durablement efficaces se sont essentiellement appuyés sur l'esprit d'équipe et la constitution d'équipes.

Une autre preuve c'est que ceux qui ont appliqué rigoureusement le principe des liaisons individuelles se sont heurtés à des difficultés très graves, qui sont même insurmontables si le dirigeant ne possède pas un calibre hors série.

En effet, en nous plaçant dans le cas d'un groupe de direction et en poussant un peu la description dans le sens de la caricature, quelles sont les règles du jeu classiques et leurs conséquences ? Ces règles sont symbolisées par la partie supérieure du tableau 20 ci-contre que nous empruntons à LICKERT. Nous pouvons les exprimer comme suit :

Règles du jeu

Première règle

Le chef est celui qui a autorité pour prendre des décisions parce qu'il est supposé plus capable que ses subordonnés. Dans cette conception, le directeur général réunira quelquefois ses directeurs pour échanger avec eux des informations, mais il prend les décisions seul.

Deuxième règle

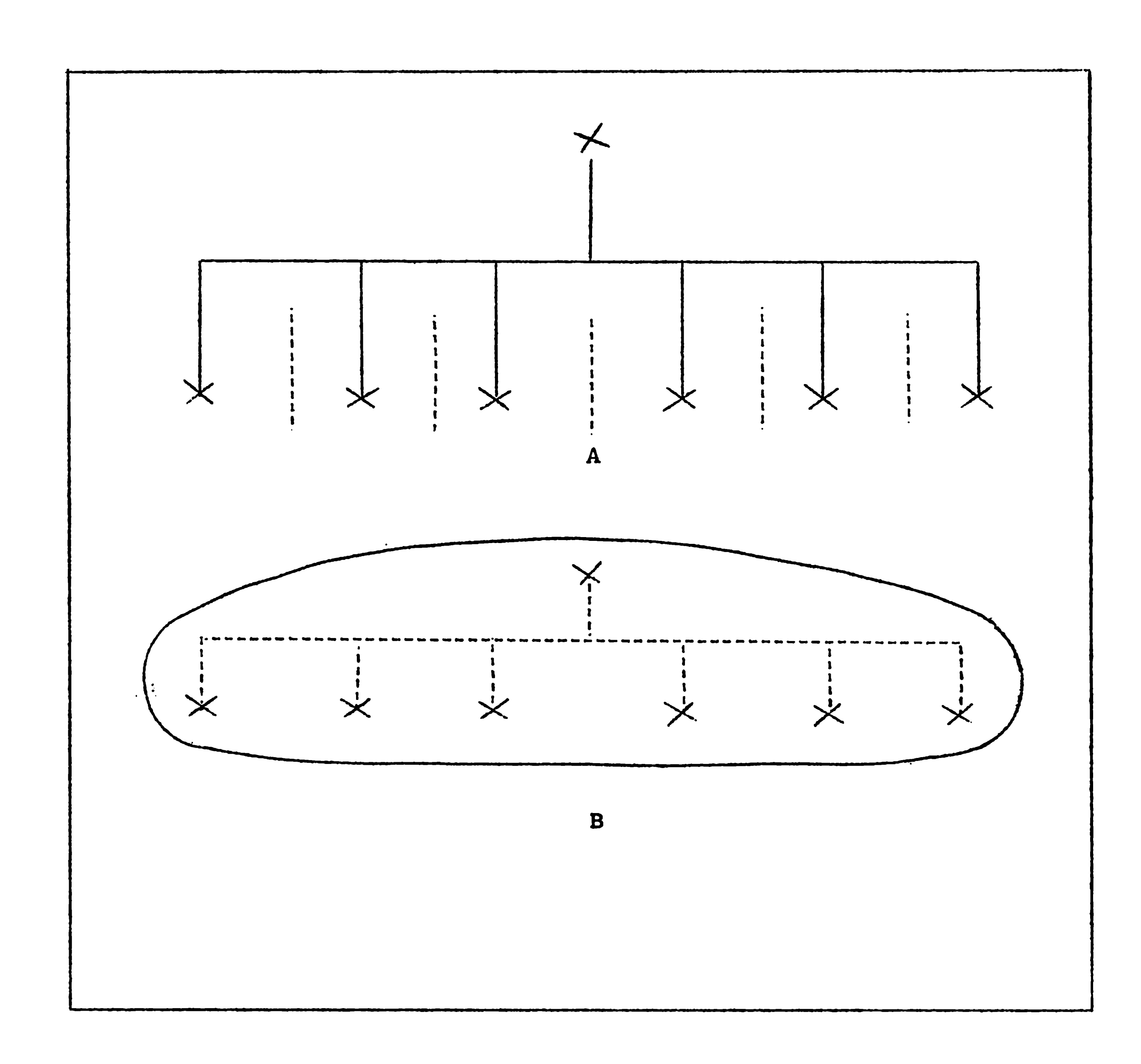
Pour éviter que chacun des chefs de service n'empiète sur les attributions de ses collègues, une charte précise les frontières d'attribution de chacun, les limites de leur domaine de compétence, et organise en somme le cloisonnement des services.

Conséquences

Le directeur général ayant seul pouvoir de décision et étant plus capable que ses subordonnés, il prend des décisions en conversations particulières avec un ou deux de ses subordonnés.

./...

TABLEAU 20



- Dans ces conditions, les subordonnés qui n'ont pas été consultés au moment de la décision et qui en ressentiront des répercussions mettront tout leur acharnement à faire échouer l'opération.

- Par ailleurs, chaque fois qu'un subordonné aura à sa disposition des informations importantes il se gardera bien de les communiquer en réunion, mais les conservera pour les communiquer au directeur général seul à seul, en vue de l'influencer plus puissamment dans le sens des décisions qui lui sont favorables. De ce fait, les informations échangées au cours des réunions se borneront aux choses banales et sans importance : tout ce qui est important restant dans la coulisse comme moyen de manoeuvre bilatérale.

- Conforme également à la logique de cette règle du jeu, est l'attitude de flatterie des subordonnés vis-à-vis du chef : on ne cherche pas à l'aider à surmonter ses propres limitations, mais à flatter ses travers pour obtenir plus facilement de lui des décisions favorables.

- Par suite des frontières d'attribution et de responsabilité, chaque chef de service fera un effort maximum, non pas pour servir l'intérêt général de l'entreprise, mais d'une part pour obtenir la fixation d'objectifs faciles à atteindre et par rapport auxquels on peut obtenir des succès spectaculaires; et d'autre part pour envahir le domaine de compétence des services voisins et accroître ainsi le fief que l'on a sous sa domination.

En somme, ces règles impliquent l'instauration d'un régime de concurrence entre les fonctions et de gaspillage des efforts.

La description que nous venons de donner est sans doute caricaturale mais elle est cependant le reflet véritable de défauts que chacun a observés dans la pratique.

Ici, le lecteur sera tenté de dire : ceci est vrai mais inévitable car lié aux imperfections de la nature humaine, à l'ambition personnelle des individus, à leur égoïsme, etc... Il est donc intéressant de le noter mais il n'y a aucun espoir de changer la nature humaine.

A cette façon d'envisager les choses nous répondrons : ces défauts ne sont pas la conséquence inévitable de la nature humaine, ils sont liés à la règle du jeu que l'on a choisi d'instaurer. Si l'on change la règle du jeu et qu'on instaure une nouvelle règle favorisant le travail en groupe, la même nature humaine se comportera différemment et plus efficacement.

./...

3. Avantages d'un travail d'équipe bien établi

a) Pour instaurer le travail en équipes, il suffit que le directeur général observe les règles suivantes :

- Le directeur général s'astreint à ne pas prendre de décisions importantes intéressant plusieurs services sans que le problème ait été évoqué préalablement en réunion avec les chefs de service (sauf évidemment cas d'urgence).

- Il refuse de se faire extorquer une décision importante en entretien particulier.

- Il valorise ou récompense un comportement loyal des membres du groupe, impliquant un apport sans réserve de toutes les informations que chacun détient; et inversement il dévalorise par son attitude un comportement déloyal ou particulariste.

- Il tient tous les cadres solidairement responsables des décisions prises en groupe.

(Ces quelques règles ne sont qu'un aperçu qui sera développé davantage plus loin).

b) Conséquences du travail en équipes

- Les décisions seront meilleures, car tous les membres de l'équipe de direction y auront apporté d'une part les informations et compétences particulières inhérentes à leurs fonctions, et d'autre part les tournures d'esprit et attitudes inhérentes à leurs personnalités. Les membres d'un groupe harmonieux sont doublement complémentaires par leurs fonctions et par leurs personnes, et peuvent ainsi contribuer à des décisions plus profondément étudiées que si elles étaient l'oeuvre d'une seule personne.

- Tous les cadres seront mieux informés de tous les faits importants, et comprendront plus complètement les décisions qui ont été prises.

- Tous les cadres seront plus fortement motivés pour réaliser efficacement l'exécution. Au cours de l'élaboration des décisions des ajustements auront pu permettre parfois de réaliser l'unanimité. Dans d'autres cas, même l'homme qui conserve un avis contraire à la décision prise ne peut que se ranger loyalement à la solution adoptée car il a eu l'occasion de plaider son point de vue et il doit se dire en toute raison que c'est de sa faute ou de la faute de sa thèse si ce point de vue n'a pas prévalu.

- Les différents subordonnés chercheront moins à plaire à leur chef et plus à servir les intérêts qu'il représente.

- Solidaires dans les responsabilités, les services s'entraideront pour l'exécution.

c) Objections des tenants de la conception classique

Plusieurs objections sont avancées vigoureusement contre ces conceptions par les tenants de la conception classique de structure individuelle :

- Perte de temps : le principe des groupes de travail risque de faire perdre un temps considérable en réunion et en délai de décision, alors que si la structure de l'entreprise a bien été conçue, précisément la plupart des problèmes n'intéressent qu'un service ce qui évite la lourdeur du travail de groupe.

- La dilution des responsabilités d'exécution est un danger à partir du moment où tout le monde participe à toutes les décisions.

- Enfin, ce recours à une décision collective peut être souvent pour le chef un alibi pour ne pas prendre de décision du tout.

d) Réponse à ces objections

- Tout d'abord, les sociologues passent à la contre-attaque en réfutant le mythe suivant lequel les objectifs de l'entreprise et de ses principales fonctions peuvent être complètement classés par service : ils démontrent la solidarité des différentes fonctions pour atteindre les objectifs de l'entreprise par le schéma reproduit au tableau 21 :

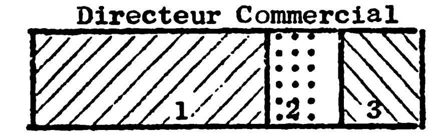
- Le directeur commercial est certes le principal responsable des objectifs commerciaux, mais il ne peut les atteindre sans un effort solidaire des études (pour la mise au point des produits) et de la fabrication (pour respecter les délais et la qualité).

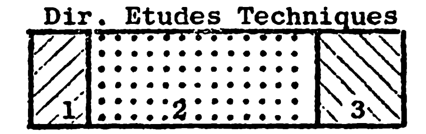
- Les objectifs d'études de conception des produits dépendent d'apports d'idées du service commercial et de la fabrication.

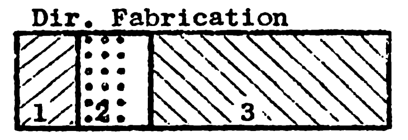
./...

TABLEAU 21

SOLIDARITE DES DIFFERENTES FONCTIONS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS GENERAUX DE L'ENTREPRISE







1 - Le Directeur commercial est le principal responsable des objectifs commerciaux, mais il ne peut les atteindre sans un effort solidaire des Etudes (mise au point des produits) et de la fabrication (délais, qualité...)

2 - Les objectifs d'Etudes de conception des produits dépendent de l'apport d'idées du service commercial et de la Fabrication

3 - Les objectifs de Fabrication doivent être soutenus par le Commercial (nature et échelonnement des commandes) et par les Etudes (mises au point techniques).

./...

- Les objectifs de fabrication doivent être soutenus par le service commercial (en ce qui concerne la nature et l'échelonnement des commandes) et par les études (mises au point techniques).

Au total, dans tous les cas de gestion complexes, les cloisons étanches entre services sont contraires à la réalité et à l'efficacité : la plupart des objectifs fondamentaux doivent être appuyés par un effort conjoint des principales fonctions de l'entreprise, et ceci justifie la décision et la responsabilité collective comme une nécessité de bonne gestion.

--L'argument perte de temps n'a pas une valeur décisive. Certes, diverses entreprises ont souffert de la maladie dite "réunionnite" mais il ne s'agit pas d'une maladie incurable, les remèdes sont assez clairs : organisation méthodique du travail en réunion; n'y traiter que les questions d'une certaine importance et d'une certaine polyvalence inter-services; admettre des décisions unilatérales dans les cas exceptionnels et urgents (cela n'entraînera jamais aucune difficulté si la règle générale est bien observée).

Au total, il ne suffit pas de noter le temps important qu'il est quelquefois nécessaire de passer en réunion : il faudrait mettre en face le gaspillage incroyable qui se produit souvent faute de liaisons efficaces et d'ajustement convenables pour intégrer les objectifs, coordonner les programmes, etc...

-- L'objection de dilution des responsabilités n'est guère plus fondée.

En effet, dans une saine conception du travail de groupe, la responsabilité reste entière sur les épaules du responsable principal : seulement il s'y ajoute une responsabilité d'aide de la part de ses collègues. Ainsi dans l'exemple précédent le directeur commercial reste pleinement responsable d'atteindre ses objectifs commerciaux, mais chacun sait que le directeur des études et le directeur de la fabrication sont responsables de l'aider à atteindre ces objectifs par les actions se situant dans le domaine de leurs fonctions.

- La seule objection sérieuse à cette formule est la dernière citée : le risque que le chef ne trouve dans la direction collective un alibi pour ne pas prendre les décisions nécessaires. Ce danger existe, il est même très grave, et le système de structure en groupes de travail risque d'être vicié si le chef oublie qu'il a le devoir primordial de trancher lorsqu'il le faut, même si le groupe de ses subordonnés ne peut pas être informé ou ne donne pas son accord.

./...

4. La fonction de "charnière" entre groupes

Dans ce qui précède, nous avons raisonné sur le cas d'un groupe de direction : mais la notion de groupes de travail peut être étendue à tous les niveaux de la structure de l'entreprise.

Cette structure peut être figurée par une série de groupes disposés suivant la pyramide hiérarchique et reliés les uns aux autres par des hommes occupant la position de charnière entre groupes (voir tableau 22).

L'examen de ce schéma montre que dans une entreprise tout homme fait partie d'au moins deux groupes, à l'exception des exécutants situés à la base et du dirigeant suprême (encore, ce dernier est-il le plus souvent attaché au groupe que constitue le Conseil d'Administration).

L'un des aspects essentiels du rôle des cadres dans une entreprise est précisément de constituer la charnière entre le groupe supérieur et le groupe inférieur auquel ils appartiennent : l'expérience montre clairement que les cadres les plus efficaces sont ceux qui réalisent un équilibre entre ces deux appartenances. Ils doivent, en effet, éviter les deux déviations classiques suivantes :

- déviation du cadre dont l'effort est trop exclusivement centré sur le groupe de ses subordonnés et qui, de ce fait, perd contact et influence vis-à-vis du groupe supérieur.

C'est le cas fréquent du cadre à tempérament technicien individualiste et consciencieux.

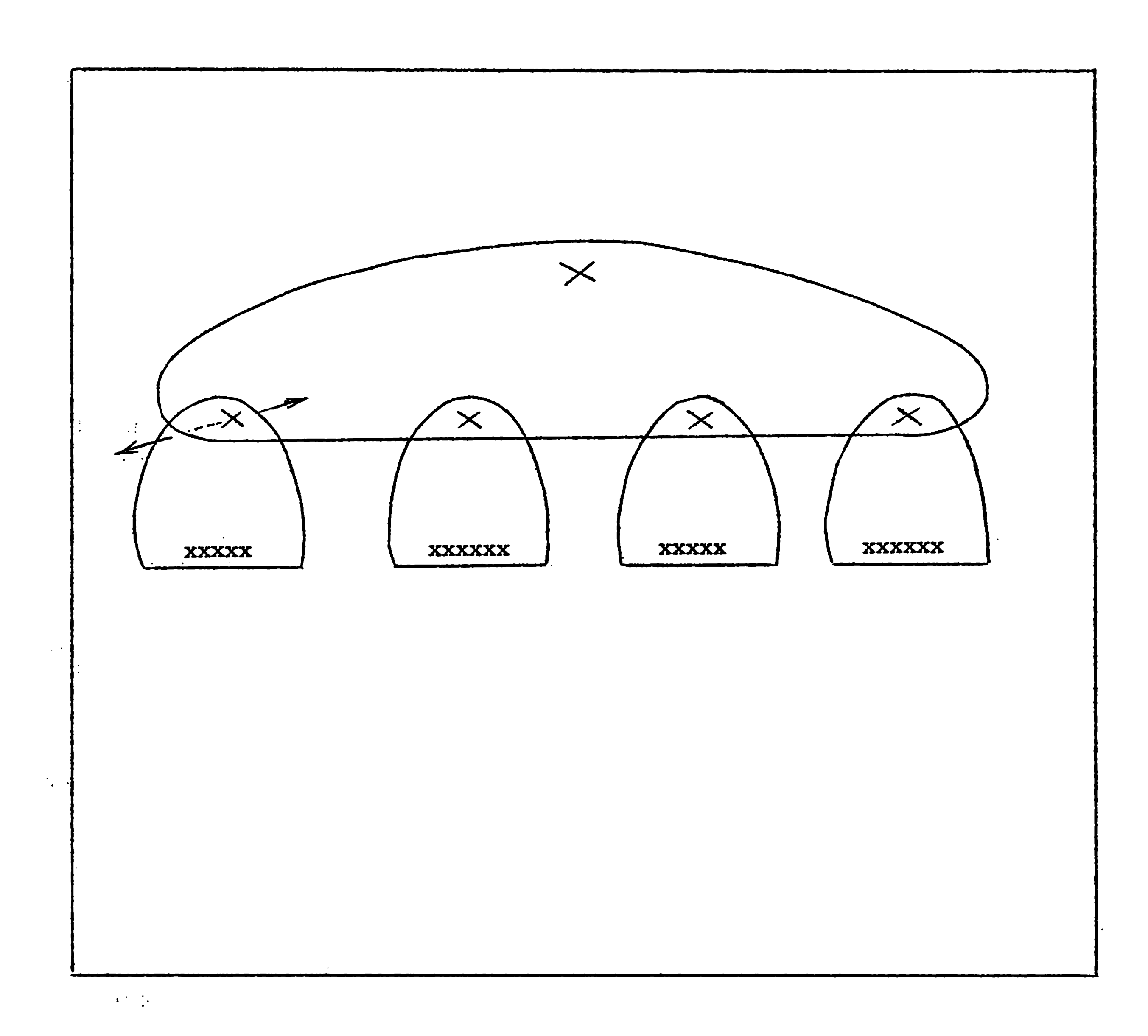
On constate que ce déséquilibre a pour effet d'altérer le moral des subordonnés qui perdent confiance dans l'aptitude de leur chef à influencer les décisions importantes.

- Déviation inverse du cadre polarisé sur le groupe supérieur : c'est un cas fréquent chez les tempéraments politiques qui se plaisent à manoeuvrer les décisions, donc influents.

On constate en général que de tels cadres risquent de perdre le contact étroit avec leurs subordonnés et de se trouver sans prise sur la gestion concrète de leurs services.

./...

TABLEAU 22



Un bon cadre doit être simultanément actif et efficace comme chef et comme subordonné.

- Il doit être capable d'influencer les décisions du groupe supérieur en y traduisant de façon pertinente le point de vue du groupe dont il a la charge.

- Il doit simultanément exercer une influence puissante sur le groupe de ses subordonnés de façon à intégrer complètement les objectifs et programmes de ce groupe dans ceux de l'entreprise.

La fonction charnière du cadre fait de lui un noeud essentiel des communications ascendantes et descendantes dans l'entreprise, communications par lesquelles s'ajustent les activités de tous les niveaux.

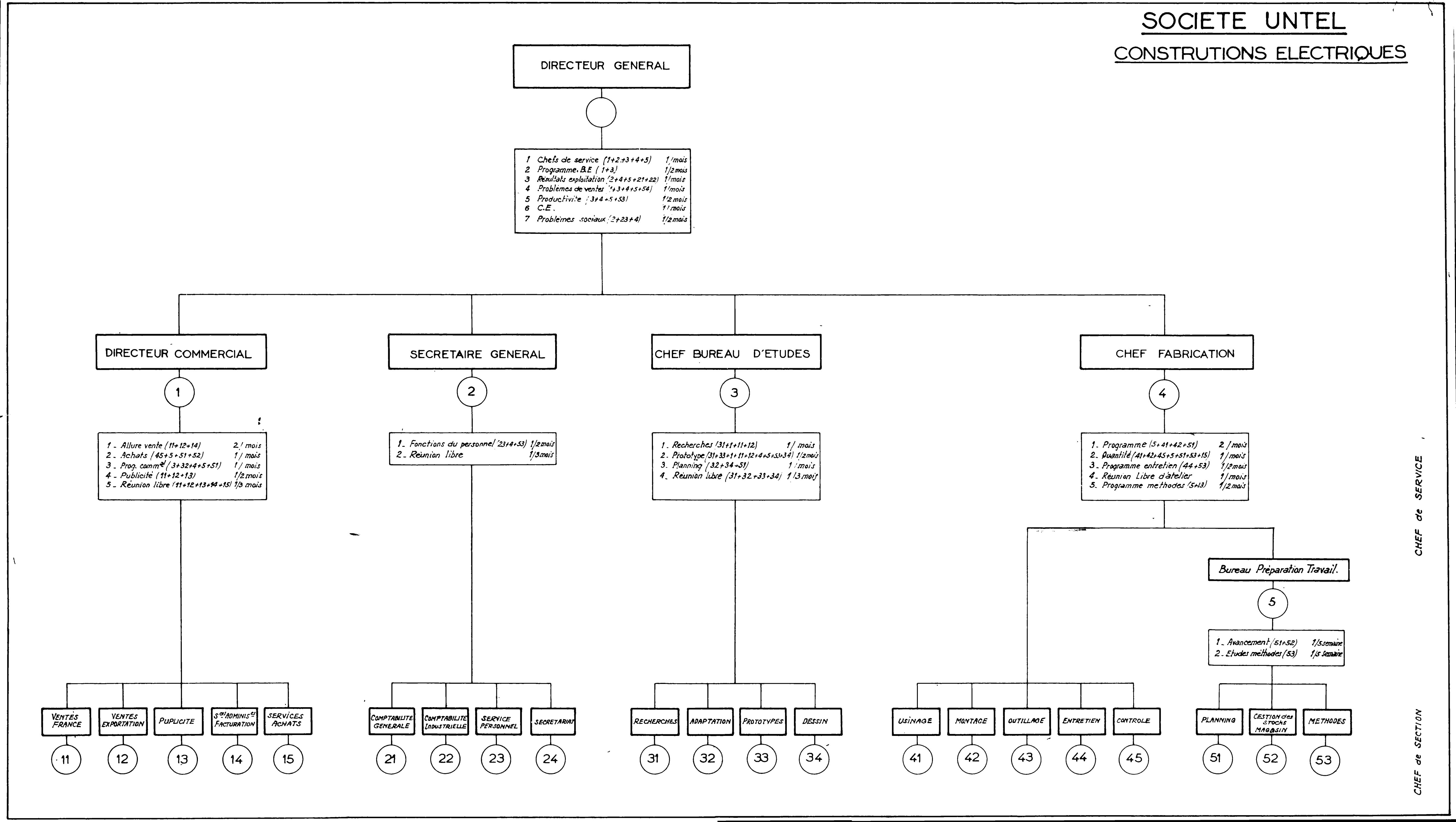
5. Efficacité pratique de la structure par groupes

Dans les pages qui précèdent, nous avons décrit les conceptions nouvelles clarifiées par les psychosociologues concernant le schéma de fonctionnement de la structure par groupes. Si nous revenons à la pratique et nous posons la question de l'efficacité concrète de cette méthode de direction par rapport aux méthodes fondées sur les liaisons bilatérales, nous pourrons résumer de nombreuses observations pratiques dans les termes suivants :

- Lorsque l'on réunit les conditions de son fonctionnement normal, la structure par groupe de travail est certainement plus efficace, elle conduit à une gestion plus dynamique, à une coordination plus étroite et permet à des hommes mieux motivés de fournir un effort plus complet.

- Toutefois, il est certain que cette structure est plus complexe à mettre en place que celles qui dérivent des conceptions traditionnelles. Elle doit satisfaire un plus grand nombre d'exigences et suppose que les positions de cadres soient remplies par des hommes ayant un plus haut degré de maturité psychique (on peut d'ailleurs signaler que le fonctionnement de cette structure aide les hommes à mûrir plus vite qu'ils ne le font dans l'isolement formel de la structure classique).

Du fait des exigences plus sévères, il n'est pas toujours opportun d'aller dans la pratique jusqu'au bout de l'application des conceptions de groupes de travail. Mais il ne faut pas oublier que tous les intermédiaires existent entre une structure purement formelle et à liaisons bi-latérales et une structure intégralement constituée par groupes de travail. Entre ces deux extrêmes, il est presque toujours utile pour une entreprise moderne d'avancer de quelques pas dans le sens de la structure par groupes.


SOCIETE UNTEL
CONSTRUTIONS ELECTRIQUES
DIRECTEUR GENERAL
1 Chefs de service (1+2.+3+4+5) 1/mois
2 Programme. B.E (1+3) 1/2 mois
3 Résultats exploitation (2+4+5+21+22) 1/mois
4 Problèmes de ventes (1+3+4+5+54) 1/mois
5 Productivite (3+4+5+53) 1/2 mois
6 C.E. 1/mois
7 Problèmes sociaux (2+23+4) 1/2 mois
DIRECTEUR COMMERCIAL
1
1 - Allure vente (11+12+14) 2/mois
2 - Achats (45+5+51+52) 1/mois
3 - Prog. comm[al] (3+32+4+5+51) 1/mois
4 - Publicité (11+12+13) 1/2 mois
5 - Réunion libre (11+12+13+14+15) 1/3 mois
SECRETAIRE GENERAL
2
1 - Fonctions du personnel (23+4+53) 1/2 mois
2 - Réunion libre 1/3 mois
CHEF BUREAU D'ETUDES
3
1 - Recherches (31+1+11+12) 1/mois
2 - Prototype (31+33+1+11+12+4+5+53+34) 1/2 mois
3 - Planning (32+34+51) 1/mois
4 - Réunion libre (31+32+33+34) 1/3 mois
CHEF FABRICATION
4
1 - Programme (5+41+42+51) 2/mois
2 - Quantité (41+42+45+5+51+53+15) 1/mois
3 - Programme entretien (44+53) 1/2 mois
4 - Réunion Libre d'atelier 1/mois
5 - Programme methodes (5+13) 1/2 mois
Bureau Préparation Travail.
5
1 - Avancement (51+52) 1/semaine
2 - Etudes méthodes (53) 1/semaine
VENTES FRANCE
11
VENTES EXPORTATION
12
PUPLICITE
13
S[ce] ADMINIS[f] FACTURATION
14
SERVICES ACHATS
15
COMPTABILITE GENERALE
21
COMPTABILITE INDUSTRIELLE
22
SERVICE PERSONNEL
23
SECRETARIAT
24
RECHERCHES
31
ADAPTATION
32
PROTOTYPES
33
DESSIN
34
USINAGE
41
MONTAGE
42
OUTILLAGE
43
ENTRETIEN
44
CONTROLE
45
PLANNING
51
GESTION des STOCKS MAGASIN
52
METHODES
53
CHEF de SERVICE
CHEF de SECTION

45 - LA DIRECTION PARTICIPATIVE

En fait, on observe bien dans la pratique qu'au cours des 15 dernières années la quasi-totalité des entreprises ont évolué dans le sens d'une direction plus largement participative. Nous pouvons concrétiser les moyens pratiques de cette évolution par quelques remarques sur les deux thèmes suivants : l'esprit d'équipe s'organise; le principe de l'unité de chef comporte des limites.

1. L'esprit d'équipe s'organise :

Les théoriciens de la structure traditionnelle aux liaisons formelles et bi-latérales mentionnaient fréquemment l'existence d'un ingrédient appelé "esprit d'équipe", éminemment favorable au bon fonctionnement de l'entreprise : toutefois, ils n'étaient en mesure de donner aucune méthode rationnelle pour se procurer cet ingrédient qui pouvait être considéré comme un don du ciel dont bénéficiaient certaines entreprises favorisées par le sort.

L'analyse psychosociologique de l'entreprise apporte une idée essentielle : c'est que l'esprit d'équipe s'organise. Son apparition n'est plus le fait du hasard, mais le résultat de l'application de règles concrètes qui se situent à différents niveaux.

a) Au niveau de la structure de l'entreprise, l'esprit d'équipe s'organise par la constitution des équipes.

La première condition pour favoriser l'esprit d'équipe est de constituer un organigramme se rapprochant du schéma du tableau 22, c'est-à-dire dans lequel on a effectué les rattachements d'organes de façon à constituer une série de groupes chefs-subordonnés comprenant :

- une demi-douzaine de personnes,
- à fonctions différentes et complémentaires,
- réunies par la fréquence et la complexité des interactions qu'ils ont dans leur travail,
- et unifiées par la formulation d'un but commun.

./...

[redacted]

Pour construire une structure efficace et favorisant l'esprit d'équipe, on s'efforcera donc de réunir en groupes maniables les fonctions qui présentent à la fois une convergence d'objectifs et une grande fréquence d'interactions : la structure par départements dont nous avons parlé plus haut est un exemple d'application de cette idée.

A l'inverse, on évitera un organigramme comportant des séquences hiérarchiques filiformes, c'est-à-dire des personnes isolées ou en groupes trop restreints de deux ou trois unités.

b) L'esprit d'équipe s'organise aussi au niveau du choix des hommes

Il ne suffit pas que la structure comporte un dessin favorable à la constitution de groupes, il faut encore construire concrètement des équipes en choisissant des matériaux humains adéquats pour que l'équipe se réalise et soit efficace.

Une première analyse de cet aspect du problème fait apparaître la nécessité d'un équilibre entre deux exigences contradictoires.

- Si l'on constitue le groupe d'hommes relativement homogènes, l'apparition de l'esprit d'équipe sera plus facile et plus stable. Toutefois, du fait même de son homogénéité, le groupe présentera moins de richesse intellectuelle et aussi moins de flexibilité dans ses orientations et ses jugements. Dans les cas extrêmes, un groupe homogène peut courir le danger d'erreurs collectives parfois catastrophiques. On peut citer par exemple le cas d'équipes de direction formées exclusivement d'ingénieurs sortis de la même école s'entendant et s'ajustant fort bien, mais présentant des lacunes communes sur le plan commercial ou financier par exemple, ce qui conduit à des erreurs graves dans la gestion de l'entreprise.

- Si à l'inverse, on constitue le groupe avec des hommes de formation, tempérament et spécialité hétérogènes, l'apparition de l'esprit d'équipe sera généralement plus difficile à obtenir, mais si l'on y arrive, le groupe présentera plus de richesse dans ses capacités et plus d'équilibre dans ses jugements.

Une observation analogue pourrait être faite en ce qui concerne la répartition des âges au sein du groupe.

./...

[redacted]

c) L'esprit d'équipe s'organise encore au niveau des procédures de travail.

Ici, une erreur d'interprétation doit être évitée : il ne faut pas identifier groupes de travail à réunions de travail.

Certes, pour constituer réellement un groupe de travail avec l'esprit d'équipe, il est indispensable de tenir des réunions, mais il est encore plus important d'appliquer dans la pratique les règles résumées au tabelau 22 bis ci-contre.

- Si ces règles ne sont pas observées, il peut y avoir des réunions très nombreuses, il n'y aura pas création d'un véritable groupe avec esprit d'équipe.

- Au contraire, si ces règles sont observées, et que l'esprit de groupe soit bien constitué, il peut être entretenu avec des réunions peu nombreuses : par exemple, une réunion hebdomadaire ou de quinzaine pour la coordination à court terme et une réunion semestrielle ou annuelle de plus longue durée pour l'ajustement des plans à moyen et long terme.

TABLEAU 22 bis

L'ESPRIT D'EQUIPE S'ORGANISE

Comportements qui favorisent l'esprit d'équipe dans un groupe hiérarchique (le chef + ses subordonnés directs) :

1 - Le chef ne prend pas de décision importante concernant plusieurs subordonnés sans que le problème ait été évoqué en réunion du groupe.

2 - En cas d'urgence, les membres présents sont consultés individuellement et la décision est évoquée à la réunion suivante.

3 - Le chef refuse de se faire extorquer une décision importante dans un entretien particulier.

4 - Tous les membres du groupe peuvent soumettre à la discussion les problèmes qui leur paraissent importants.

5 - Le chef et le groupe exercent une pression contre les comportements contraires à l'esprit d'équipe : rétention d'informations, abstraction, non coopération.

6 - Le chef tient tous les membres du groupe solidairement responsables des objectifs généraux à atteindre, et s'il y a lieu les rémunérer solidairement.

7 - Les méthodes de travail du groupe font périodiquement l'objet d'un examen critique très libre.

8 - En cas de désaccord du groupe, le chef sait passer outre et prendre ses responsabilités.

./...

d) L'esprit d'équipe s'organise enfin au niveau de la thérapeutique de groupes fonctionnant mal

En effet, l'analyse méthodique des facteurs qui conditionnent l'esprit d'équipe permet de diagnostiquer les causes de perturbation et de prescrire certains remèdes.

Nous citerons le cas du groupe de direction d'une entreprise de dimensions moyennes qui présentait un certain nombre de symptômes de fonctionnement inefficace, principalement en ce qui concerne la prise de décisions importantes. Les séances de travail, consacrées chaque mois à ces problèmes importants étaient en général mal préparées, l'ordre du jour était mal respecté, les disgressions improvisées sur des points de détail y prenaient une place excessive, les membres du groupe étaient rarement d'accord sur le choix des points de l'ordre du jour et la confusion régnait dans les méthodes de travail. Outre, une inefficacité certaine, cet état de choses provoquait peu à peu des tensions psychologiques entre les membres du groupe avec sentiment de frustration, et tendance au repliement de chacun d'eux sur le domaine de ses fonction spécifiques.

Un examen rapide de ce cas a fait apparaître que ces difficultés n'avaient aucune cause grave et fondamentale, mais résultait simplement d'un relâchement dans le fonctionnement du groupe : en effet, il n'y a pas en ces matières d'harmonie pré-établie, spontanée et permanente. Il faut un effort constant pour maintenir l'esprit d'équipe, et il est normal que quand cet effort n'est pas fourni l'équipe traverse une période de crise et de tension.

Dans ce cas particulier, la thérapeutique a comporté quatre prescriptions dont trois ont été en fait appliquées.

I - Le quart d'heure d'évaluation à la fin de chaque réunion mensuelle.

Un groupe n'existe que par la conscience qu'il a de lui-même, c'est-à-dire par une évaluation consciente de son propre fonctionnement.

Pour un groupe qui présente des symptômes pathologiques, le premier remède est de favoriser la prise de conscience des problèmes en systématisant l'auto-évaluation du groupe.

./...

Dans cet esprit, il a été prévu à la fin de chaque séance mensuelle un quart d'heure d'évaluation comportant un tour de table au cours duquel chacun des participants énonce brièvement :

- les points forts et les points faibles de la réunion;
- les lacunes dans la préparation, les erreurs dans le choix de l'ordre du jour;
- les causes qui ont ralenti, paralysé, ou au contraire favorisé la progression du travail vers ses buts;
- les comportements défavorables de tel participant, y compris du chef

Il est essentiel que cette évaluation soit faite avec méthode et sincérité. Elle se termine par une brève discussion tendant à ajuster le point de vue du groupe et à ébaucher des actions correctives.

Comme on le voit, ce premier remède est purement psychologique. Ce n'est pas par des disciplines extérieures, mais par une prise de conscience intime qu'il cherche à modifier le comportement des membres du groupe.

Dans le cas que nous décrivons, il s'est révélé d'une efficacité surprenante.

II - Présidence rotative.

La présidence de réunions de travail constitue une charge très lourde, et dans le cas de l'entreprise à direction collégiale que nous décrivons, aucun des membres du groupe n'était nettement indiqué pour assumer seul cette charge. Il fut donc recommandé d'instituer, à titre temporaire, le système de la présidence rotative des réunions mensuelles, ce qui présentait les avantages suivants :

- Amener chaque membre du groupe à mieux mesurer les difficultés de préparation et conduite d'une séance et les disposer à apporter ultérieurement au président de séance une coopération plus compréhensive.
- Donner à chaque membre du groupe l'occasion d'apporter aux autres des méthodes de préparation et de conduite qu'il a expérimentées par ailleurs. Ceci enrichira le groupe sur le plan des techniques de son fonctionnement.

./...

- Donner à chaque membre du groupe une occasion d'agir en s'identifiant à l'ensemble de l'entreprise et non plus à une fonction : ceci étant un bon entraînement au rôle de membre d'une équipe de direction à compétence générale.

Dans le cas décrit, cette prescription a été appliquée et ses résultats sont apparus entièrement positifs. Signalons que l'autorité personnelle du président de l'entreprise n'a été nullement diminuée par l'instauration d'une présidence rotative des séances de travail : bien au contraire, cette autorité a trouvé plus de facilité à s'exercer positivement dans ce nouveau cadre.

III - Préparation des réunions.

A côté de ces deux prescriptions d'ordre surtout psychologique, une troisième prescription comportait des dispositions techniques plus formelles sur le plan de la préparation des réunions.

La préparation du travail de groupe doit se faire sur un double plan : sur le plan technique, pour bien poser les problèmes et rassembler les données utiles, et sur le plan psychologique pour ajuster les points de vue des participants en ce qui concerne les buts et les méthodes du travail à effectuer.

La préparation complète d'une séance de travail en groupe doit porter notamment sur :

- la sélection des points à porter à l'ordre du jour;
- la définition des buts à atteindre sur chacun de ces points : par exemple, décision à prendre ou simple échange de vues préliminaire;
- les méthodes de travail à adopter pour atteindre ces buts;
- les documents nécessaires : données chiffrées, projets alternatifs, etc...

Sur chacun de ces points la préparation de la réunion doit apporter des solutions qui soient, non seulement pertinentes, mais également reconnues comme telles par chacun des membres du groupe et entraînant leur acceptation. En conséquence, une préparation complète exige, non seulement des études, mais également des contacts préliminaires entre membre du groupe, afin de s'ajuster sur les options possibles dans le programme de travail.

./...

On objectera peut-être qu'une préparation aussi poussée demande beaucoup de temps : l'efficacité du travail de groupe est à ce prix. C'est d'ailleurs un phénomène général que l'efficacité d'un travail (soit de production, soit de distribution) soit liée à l'importance de la phase de préparation. Le travail de groupe ne fait pas exception. Il n'est nullement choquant qu'une réunion de six personnes pendant trois heures exige une dizaine d'heures de préparation. Au contraire, ce qui serait choquant c'est de risquer un gaspillage des dix-huit heures de travail en réunion par le fait que celui chargé de la préparation n'y a consacré personnellement qu'une demi-heure. L'optimum de productivité du travail en réunion semble correspondre à un temps de préparation de l'ordre de 50 % du temps d'exécu tion. (celui-ci étant naturellement multiplié par le nombre de participants).

Dans le cas cité, divers dispositifs précis d'amélioration de la préparation des réunions mensuelles ont été adoptés et l'on a observé en fait que les ordres du jour ont été mieux respectés et que la plupart des problèmes discutés faisaient l'objet d'un ou plusieurs documents préparatoires. Cette troisième prescription a donc eu, elle aussi, un effet positif.

IV - Création d'un organe de préparation des dossiers de décisions.

Une quatrième mesure thérapeutique a été proposée dans le cas de l'entreprise citée : compte tenu de l'importance des travaux de préparation approfondie des décisions à prendre, constitution d'un organe d'état-major (1 personne) chargé de préparer les dossiers de décisions du comité de direction.

Cette proposition a été refusée par l'entreprise en question et n'a pas été appliquée.

Les raisons de ce refus sont intéressantes à analyser: l'utilité technique d'un tel organe d'état-major n'a guère été mise en question, mais on a craint, non sans quelques raisons, que la création d'un tel organe ne rompe l'équilibre des fonctions, des personnes et des forces au sein du groupe existant. En effet, tout à fait logique dans un groupe de direction fortement hiérarchisé, cette solution l'était moins dans un groupe du type collégial et en conséquence d'autres solutions ont été recherchées pour améliorer la préparation sans modifier l'équilibre préexistant de la structure.

./...

Au total, le cas que nous venons de citer a permis de décrire trois types de thérapeutiques ayant efficacement amélioré le fonctionnement d'un groupe de direction. Ces exemples ne sont nullement limitatifs et il serait possible d'en citer beaucoup d'autres.

Un point est à retenir : si un groupe fonctionne mal, mais que son chef soit lucide et sincèrement désireux d'en améliorer le fonctionnement, il trouvera presque toujours des moyens permettant d'arriver à un équilibre satisfaisant.

2. Limites du principe de l'unité de chef

a) La règle de l'unité de chef est classique et bien connue : toute personne dans une organisation ne doit dépendre hiérarchiquement que d'un seul chef; ce chef est seul habilité à lui donner des ordres et à en contrôler l'exécution.

D'une façon générale cette règle est absolument valable et doit être respectée. Elle comporte une double justification :

- justification technique : un homme ne peut avoir qu'un seul programme de travail. C'est le chef qui trace le programme. S'il y a deux chefs, les programmes ont toutes chances de comporter des incompatibilités insolubles.

- justification psychologique : la dépendance multiple est une cause bien connue de tension psychologique et de diminution des motivations.

Pour fondamentalement valable qu'elle soit, cette règle n'en n'a pas moins fait l'objet d'applications exagérées et abusives.

b) Applications abusives de la règle de l'unité de chef.

Nous nous bornerons à citer les deux principaux types de déviations résultant d'une application abusive de cette règle.

- déviation bureaucratique : on l'observe dans les vastes organisations où, par suite d'un respect scrupuleux de la voie hiérarchique, les ajustements directs entre exécutants de services différents sont éliminés avec comme conséquence un allongement considérable des circuits d'information et un engorgement de ces circuits aux postes de direction. Cette déviation a ses inconvénients les plus grands dans une structure du type fonctionnel.

./...

- déviation féodale : elle ressemble un peu à la précédente mais peut présenter des inconvénients même dans une entreprise de dimension moyenne. Elle se caractérise par le fait que tout chef refuse le contact de l'un quelconque de ses subordonnés avec l'extérieur à son service hors de sa présence. En somme, le chef établit un écran entre ses subordonnés d'une part, et ses chefs, et le monde extérieur d'autre part : il monopolise sur sa personne les communications entre ces deux ensembles.

On peut citer le cas de diverses entreprises où il est considéré comme normal qu'un chef de service élimine la possibilité d'un entretien d'un de ses subordonnés en tête à tête avec le directeur, ou le chef du personnel, ou un cadre d'un autre service. Il va sans dire qu'une telle pratique présente des inconvénients extrêmement graves et doit être déconseillée.

c) Situation de fait où la règle d'unité de chef est partiellement violée.

La règle d'unité de chef devient malsaine lorsqu'on en pousse trop loin l'application. Par ailleurs, il y a des cas où il est pratiquement indispensable de la violer au moins en partie. Citons deux de ces cas :

- les services fonctionnels au sens propre du mot, c'est-à-dire ayant pouvoir de donner des directives spécialisées dans le domaine de leur fonction, constituent une violation partielle de la règle de l'unité de chef. En fait, le chef d'atelier ne reçoit pas seulement des instructions de son chef le directeur de production, mais aussi de services fonctionnels comme la direction du personnel, la comptabilité, le service des budgets. On répliquera qu'il n'y a qu'un seul chef hiérarchique, que les autres ne donnent que des instructions fonctionnelles, la multiplicité des sources d'impulsions impératives n'en existe pas moins.

- Les organes d'état-major échappent en principe à cette critique : en effet, ils ont un rôle purement consultatif et ne peuvent tenir leur autorité que d'un visa spécifique du chef hiérarchique. Dans les faits, le rapport des influences n'est pas toujours aussi facilement canalisé et les services d'état-major sont une cause certaine de court-circuit qu'il est impossible d'éviter totalement.

/...

- Dans le cas de l'entreprise comportant plusieurs usines ou plusieurs succursales de vente, les directeurs d'usines ou directeurs de succursales se trouvent presque obligatoirement placés en position de dépendance vis-à-vis de plusieurs chefs officiels ou officieux. On peut même dire dans ce cas que leur fonction principale est d'intégrer en une action cohérente les impulsions diverses qu'ils reçoivent de la direction générale, et des directions technique, commerciale, financière, du personnel, des transports, de la publicité, etc... dont les efforts convergent nécessairement sur eux.

d) Conclusions suggérées.

Les remarques qui précèdent peuvent inspirer un certain scepticisme en face de la règle pourtant fondamentale de l'unité de chef. Pour clarifier quelque peu cette impression, nous suggérons pour cette règle les modalités d'application suivantes :

- au niveau inférieur de la hiérarchie, la règle de l'unité de chef doit être appliquée dans toute sa rigueur sans dérogation;

- au niveau des chefs de services et des directeurs, on a en principe affaire à des hommes d'une capacité suffisante pour réaliser une synthèse efficace en présence d'impulsions d'origines multiples : on peut donc à ce niveau admettre des assouplissements à la règle, et autoriser des liaisons fonctionnelles directes qui simplifient le schéma des communications.

A tous les niveaux, il est utile de favoriser les contacts de travail s'effectuant directement entre le personnel d'un niveau déterminé et les chefs d'un niveau supérieur au chef direct ou encore les chefs d'un autre service, à la condition évidemment que ces contacts ne donnent pas lieu à des décisions en l'absence du chef direct.

Au chef de service qui, s'inspirant du principe féodal, présenterait des objections à ces contacts directs hors de sa présence on peut opposer l'observation statistique suivante : s'opposer aux contacts de ses subordonnés avec l'extérieur est un signe de la médiocrité du chef. C'est ce qu'on peut appeler "la jalousie féodale du médiocre".

./...

ORGANISATION DU TRAVAIL EN REUNION

Ce qui précède a montré l'importance du travail en réunion pour une gestion efficace de l'entreprise, et aussi les dangers d'un emploi abusif des méthodes de travail collectives. Sans revenir sur ce qui a été dit, il peut être utile de présenter brièvement quelques remarques sur les domaines d'emploi efficace des réunions, et sur les conditions favorisant leur efficacité.

31 - Domaine d'emploi des réunions.

Les réunions sont utiles dans tous les cas où il convient de réaliser des communications multilatérales avec "feed-back".

Citons quelques cas :

a) Information.

S'il s'agit d'information pure, donc unilatérale, la réunion n'est pas nécessaire : un bulletin écrit peut suffire.

La réunion d'information est cependant justifiée dans deux cas :

- en petit groupe, la réunion de travail périodique d'un chef avec ses subordonnés doit comprendre une partie d'information mutuelle, pour créer un esprit de participation et donner une occasion de soulever des problèmes utiles : toutefois l'information doit rester une partie mineure de l'ordre du jour.

- en groupe large (par exemple : congrès annuel des cadres de l'entreprise), l'information peut devenir le but essentiel : faite oralement, avec questions et réponses, elle a l'avantage sur le texte écrit de favoriser la compréhension et la participation.

Il n'en reste pas moins que l'information n'est pas le rôle essentiel demandé aux réunions.

b) Coordination

Echange d'informations mutuelles pour ajuster ou rajuster un programme cohérent, la coordination est le type même du travail qu'il y a avantage a effectuer en réunion : nous avons vu que ceci s'appliquait aussi bien à la coordination des politiques, des activités continues à moyen terme, des opérations spéciales, qu'à la coordination des activités courantes à très court terme.

Toutefois, sous peine de s'enliser, les réunions de coordination doivent être menées à un rythme rapide, les élaborations complexes étant, soit préparées d'avance, soit reportées pour exécution ultérieure.



c) Solution d'un problème

On a vanté l'utilité des réunions pour la solution d'un problème : Ceci est à la fois juste et faux suivant l'opération que l'on considère dans la gamme complète.

Schématiquement, la solution d'un problème passe par la gamme d'opérations suivante :

Opérations	Technique efficace	
	Réunion	Travail individuel
1 - Détection du problème	x	x
2 - Dégrossissage : examen des différents aspects et implications; "brainstorming" au sujet des solutions possibles.	x	
3 - Elaboration de projets de solution construits de façon attentive et cohérente.		x
4 - Décision de choix entre les diverses solutions, en tenant compte de tous les aspects.	x	
5 - Exécution de la décision précédente		x

Le petit tableau ci-dessus n'a pas besoin d'un long commentaire.

Le travail en réunion peut être une occasion précieuse de détection de problèmes. Mais sa contribution essentielle se situe au stade du dégrossissage ou déblayage initial, et à celui de la décision de choix entre projets élaborés avec précision.

Par contre on va aux pires échecs si l'on veut traiter en réunion la phase d'élaboration détaillée de projets cohérents : une élaboration détaillée quelque peu complexe ne peut être que l'oeuvre d'un seul cerveau, (c'est une application de la "loi d'économie des communications" : il faut que l'essentiel des ajustements s'effectue avec le rendement de 100 % qui ne se trouve que dans un seul cerveau) - C'est ce qu'expriment plaisamment les Anglais : "What is a camel ? It's a horse deseigned by a comittee.." -

./...

[redacted]

Entendons-nous : si le problème est complexe, le responsable du projet devra en confier des parties spécialisées à un juriste, à un psychologue, à un mathématicien, etc., et éventuellement réunir ces hommes pour coordonner l'avancement de leurs parties respectives. Mais à chaque niveau, le plan de travail initial aussi bien que la synthèse finale doivent être assumés par un seul cerveau; d'ailleurs, comment rédiger à plusieurs ?

De même, après décision collective, l'exécution pratique devra être confiée à un responsable défini : ses collègues pouvant être co-responsables au titre d'aide ou conseil, mais la coordination active doit être nettement située si l'on veut que les choses avancent.

En conséquence, une réunion typique de comité de direction comprendra normalement une alternance de sujets traités dans un style varié, par exemple :

- informations générales, qui sont une occasion de détection de problèmes
- coordination à propos d'un programme ou budget en cours d'exécution dont oncontrôle l'avancement, avec décision immédiate des actions correctives courantes
- problème A récemment détecté : discussion de dégrossissage, sans préparation spéciale, pour faire apparaître tous les aspects et implications; se terminant par la désignation de Monsieur X pour l'étude détaillée et l'élaboration de projets
- problème B déjà étudié à fond : examen des projets de solutions élaborés par Monsieur Y, et décision de choix, avec désignation du responsable de l'exécution.

Ces alternances dans le style de travail au cours d'une même séance n'est pas un signe défavorable - On constate au contraire l'appauvrissement des instances qui ne travaillent que dans un seul style (par exemple, certains Conseils d'Administration s'en tenant au rôle formel de décision sur projets complètement élaborés) -

32 - Qui réunir ?

A l'égard du travail collectif en réunion, les praticiens de l'organisation et de la direction des entreprises semblent être passés par trois phases :

- 1900 - 1940 - On ignore largement le travail en groupe.
  On salue au passage les bienfaits de l'"esprit d'équipe", mais sans en analyser les composantes ni donner la recette pour l'obtenir. Le travail en réunion est peu répandu, et présente souvent un caractère unilatéral : conférence d'information; ou "rapport" quotidien de tous les chefs de services debout dans le bureau du patron !

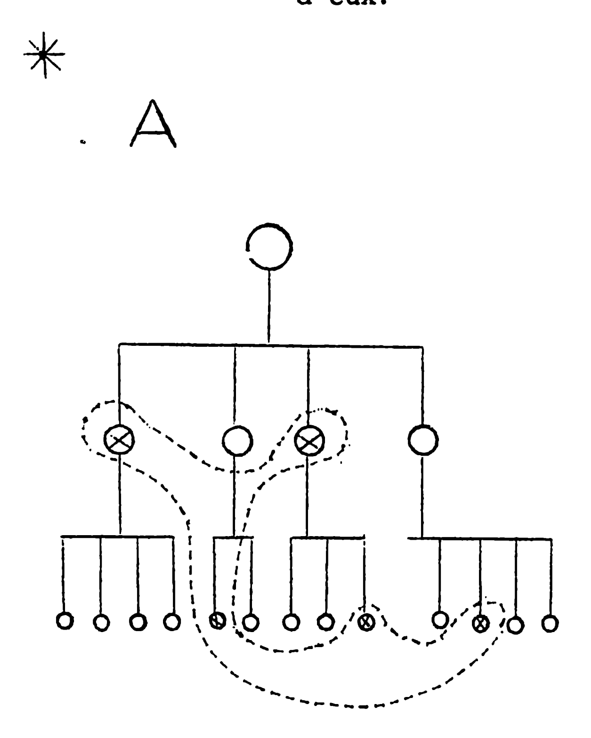
./...

- 1940 - 1955 - Les psycho-sociologues démontrent l'importance des groupes de travail, et on en constitue partout : dans les entreprises, chaque problème important se voit confié à une commission constituée " ad hoc ", de sorte que chaque cadre participe à 5 ou 10 commissions (de composition chaque fois différente) et que son emploi du temps est rongé par la " réunionite ". On s'aperçoit bientôt que de multiples réunions disparates ne sont pas propices à l'éclosion de l'esprit d'équipe et à l'élaboration de décisions efficaces.

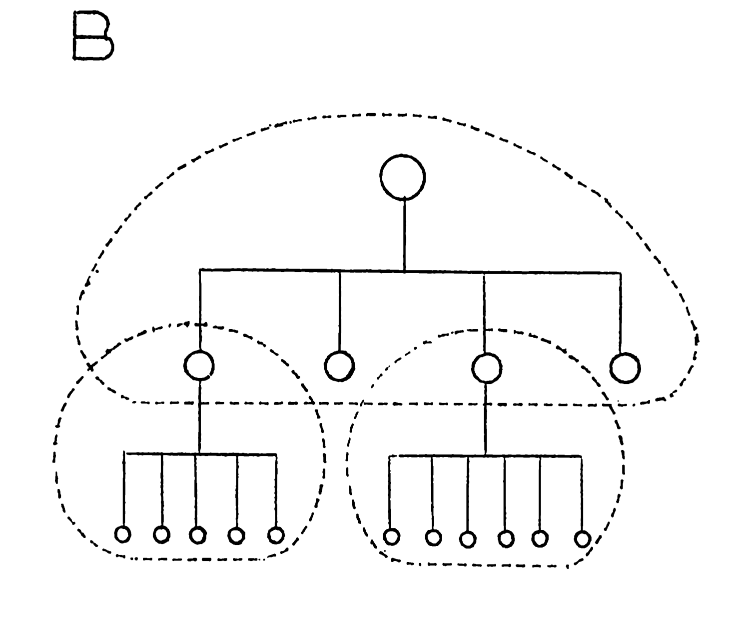
- Depuis 1955 - On comprend enfin que le travail en groupe et l'esprit d'équipe supposent des groupes stables, où les mêmes personnes se retrouvent, se connaissent, s'adaptent au travail collectif, unies par le rattachement à un même chef et par la poursuite d'un objectif général commun. Ce groupe n'est plus l'amas de feuilles cueillies aux différentes branches de l'organigramme, il constitue un rameau structuré. Sa compétence n'est plus limitée au champ étroit d'un problème défini, elle s'étend à tous les moyens utiles pour atteindre l'objectif commun : il est foncièrement polyvalent. Son étendue (celle de l'éventail de subordination du chef) varie de 4 à 10 personnes de spécialités différentes, mais complémentaires.

  C'est dans de tels groupes que se développent l'esprit d'équipe et l'efficacité. A chaque niveau, l'organigramme devra être conçu autour d'eux.

*



La commission " ad hoc "



Les groupes hiérarchiques stables.

./...

Les commissions "ad hoc" ne sont pas à bannir, elles sont souvent indispensables; mais elles ne doivent pas être trop nombreuses : l'organigramme de l'entreprise devra être conçu de telle façon que l'essentiel des problèmes puisse être traité au sein de groupes hiérarchiques stables à compétence polyvalente.

Remarque - Certains dirigeants d'entreprises pensent que cette étape sera prochainement dépassée : les spécialités techniques se différenciant, et les hommes étant de plus en plus entraînés (dès l'école) au travail d'équipe, il sera possible de faire fonctionner efficacement des groupes constitués "ad hoc" pour chaque objectif partiel.

L'avenir tranchera. Pour notre part, nous pensons que pour les problèmes de gestion, rien ne remplacera le groupe stable polyvalent. Les cybernéticiens et autres théoriciens risquent de faire fausse route lorsqu'ils décalquent la structure sur un schéma de régulation; à la différence des relais électriques, qui ne fonctionnent bien que lorsqu'ils ont une seule tâche, les hommes ou groupes d'hommes ne sont efficaces au niveau direction que si leur vision est élargie et assouplie par la confluence de plusieurs problèmes.

Plus précisément le groupe "ad hoc" réuni pour un seul objectif peut être efficace lorsque les spécialistes qui le composent sont pré-coordonnés intellectuellement par une discipline qui leur est commune : c'est le cas des différents spécialistes d'un laboratoire de recherche qui s'appuient sur une science commune. Lorsqu'il s'agit de problèmes de gestion, donc à forte dose d'empirisme, les groupes stables et polyvalents semblent plus efficaces.

L'industrie viole souvent cette règle, l'Administration plus souvent encore. Un exemple caricatural est fourni par les structures actuelles du développement régional. La région n'a pas de responsable (seulement un IGAME fonctionnel), mais est dotée d'une vingtaine de comités et commissions étroitement spécialisées chacune (agriculture, transports, enseignement, artisanat, distribution, industrie, comptabilité régionale, financement, etc.), composée chacune de membres "ad hoc", un noyau de personnalités régionales siègeant dans les 20 commissions - Le résultat ne peut pas être bon. Pour quiconque a compris la logique des structures, il est évident qu'un effort sérieux de développement régional implique une autorité régionale, un comité à compétence polyvalente, un budget, et la responsabilité de l'emploi de ce budget devant les instances qui l'ont alimenté (exemple des cantons Suisses, etc) : tout le reste est bavardage et gaspillage.

./...

33 - Plan de réunions

Pour concrétiser quelque peu les indications qui précèdent, terminons par la description schématique du plan de réunions dans une entreprise de dimensions moyennes.

Chaque cadre appartient à 2 groupes au moins : le groupe hiérarchique du dessus et le groupe hiérarchique du dessous, qui peuvent avoir chacun des réunions de style différent pour le long terme et le court terme; plus éventuellement un ou deux groupes "ad hoc" se rapportant à des problèmes spéciaux ou opérations spéciales.

a) Président-Directeur général

a 1 - Groupe hiérarchique supérieur :

- Conseil d'Administration, réunions périodiques trimestrielles.
- Annuellement : Assemblée générale ordinaire
- Pour opération spéciale (augmentation de capital, fusion etc.) : Assemblée générale extraordinaire

a 2 - Groupe hiérarchique inférieur :

- Comité de direction (composé des Directeurs qui sont les subordonnés directs du P D G) :
  . séminaire annuel de 2 jours pour mise au point des politiques et objectifs
  . séance mensuelle d'une demi-journée pour coordination sur les programmes et budgets
  . parfois courte réunion hebdomadaire de coordination à très court terme (cf chap. 18, § 2)

a 3 - Groupes "ad hoc"

- Comité d'Entreprise
- Congrès annuel des cadres
- Commissions A et B ayant en charge des opérations spéciales importantes.

b) Directeur (Technique, ou commercial, etc.)

b 1 - Groupe hiérarchique supérieur
Participation aux réunions déjà mentionnées sous a 2

./...

b 2 - Groupe hiérarchique inférieur (composé de ses subordonnés directs)

. parfois réunion annuelle d'1 ou 2 jours pour mise au point des objectifs, programmes et budget du service

. réunion périodique de coordination sur les programmes et budgets du service

. parfois réunion hebdomadaire de coordination à très court terme.

b 3 - Groupes "ad hoc"

- commissions ayant en charge des opérations spéciales propres au service ou inter-services.

c) Cadre moyen ou inférieur

Le schema est le même, l'accent étant davantage porté sur la coordination à très court terme : c'est ainsi que le chef d'atelier pratiquera souvent une courte réunion quotidienne pour règler avec ses contremaîtres les incidents journaliers influant sur la fabrication (urgences spéciales, ouvriers absents, machines en panne, etc.).

Au total, on peut calculer qu'un tel plan complet de travail en réunion peut être appliqué sans absorber plus de 10 à 15 % du temps des cadres (les plus chargés à ce titre étant les Directeurs): dans de telles limites, le travail en réunion est très largement rentable, car il permet de meilleures décisions, une coordination plus rapide et une participation plus motivante.

- Conception nouvelle du rôle du chef

On a beaucoup parlé du changement qui s'est introduit depuis une cinquantaine d'années dans la conception du rôle de chef.

- Autrefois, son rôle se résumait à donner des ordres, aujourd'hui il consiste de plus en plus à "vendre des idées".
- Autrefois, il mettait son point d'honneur à décider lui-même de tout, aujourd'hui, il s'efforce de déléguer et de faire participer.

Cette évolution du rôle du chef est inégale suivant les milieux, et suivant les niveaux hiérarchiques.

./...

Nous pensons qu'aux niveaux hiérarchiques supérieurs elle correspond à une vérité de plus en plus profonde qui repose sur les éléments de faits suivants :

a) Dans le contexte d'une évolution économique et technique rapide, le fonctionnement efficace d'une entreprise exige de ses dirigeants, non plus l'administration statique d'une routine, mais la création incessante de nouvelles solutions.

b) La création exige des hommes de valeur, faisant un apport personnel et puissamment motivés pour faire cet apport.

c) Une direction centralisatrice et autocrate fait fuir les hommes de valeur, ou dans le meilleur cas, réduit leur motivation et leur pouvoir de création.

d) En conséquence, une direction efficace dans le contexte moderne doit s'exercer par la persuasion beaucoup plus que par la discipline. Pour un chef d'entreprise moderne, être amené à dire fréquemment : "C'est un ordre, exécutez !" - n'est pas une marque de son rang mais une preuve de son échec.

C'est la preuve en effet qu'il n'a pas réussi à "vendre l'idée" qu'il se proposait de mettre en oeuvre, et dans tous les cas, c'est un échec pour lui :

- soit que son idée ait été mauvaise,
- soit qu'il n'ait pas eu la capacité de la présenter d'une façon convaincante,
- soit que, bonne et bien présentée, elle n'ait pas été assimilée par un subordonné incapable. Dans ce cas, c'est pour le chef une erreur sur le choix, la formation, ou la motivation de son subordonné.

Cette nécessité d'obtenir l'adhésion jouera dans l'avenir un rôle croissant dans les fonctions du chef. Toutefois, comme nous l'avons signalé à propos du fonctionnement des groupes de travail, cette conception ne doit pas être poussée trop loin et devenir pour le chef un alibi. Il se présentera toujours des cas où le chef devra trancher seul contre ses subordonnés : mais ces cas doivent être rares.

Une des conséquences de cette évolution est que le rôle de direction est plus difficile à tenir aujourd'hui que dans l'ancienne conception statique.

Il ne suffit plus d'avoir, avec la compétence, le fauteuil ou le galon, il faut encore avoir le poids pour convaincre : et les hommes qui n'ont pas ce poids ont peu de chance de se maintenir longtemps dans une position de direction.

./...

12

C E G O S
12, rue Blaise Pascal
NEUILLY (Seine)

PROJET DE GRILLE D'EVALUATION SYSTEMATIQUE DE L'EFFICACITE ET DU COUT DE LA STRUCTURE D'UNE ENTREPRISE

1 - Idées directrices -

11. Les directions d'entreprises ont souvent à résoudre des problèmes de structure et à cette occasion éprouvent des difficultés à choisir entre plusieurs solutions projetées. Le recours à un conseil extérieur pour éclairer le choix peut être utile mais se révèle parfois décevant : en effet, quelle que soit l'expérience de ce conseil, son apport se présente souvent sous forme d'un jugement qualitatif qui, même s'il est parfaitement juste et fondé, est empreint d'un caractère empirique peu propre à entraîner la conviction unanime d'une équipe.

Cette difficulté fait apparaître le besoin d'une approche systématique capable de mieux exprimer et transmettre l'expérience accumulée par ceux qui ont étudié un grand nombre de cas.

12. Une telle systématisation pourrait prendre la forme d'un catalogue de structures-types. Nous pensons que cette approche doit être rejetée, sauf pour le cas de quelques services spécialisés : en effet, les facteurs qui déterminent une structure bien adaptée sont trop nombreux pour qu'il soit possible de construire commodément un catalogue de structures-types : il y manquerait toujours le cas que l'on étudie.

Toutefois, une collection de structures-types peut avoir une utilité en suggérant, pour le cas particulier étudié, des solutions que l'on aurait pu omettre d'examiner. Ce rôle de suggestion est très important, mais il est encore mieux rempli par un recueil de cas concrets que par un catalogue systématique de cas-types.

./...

[redacted]

En supposant que grâce aux idées ainsi suggérées, les solutions de structure les plus judicieuxes ont été exprimées, il reste à choisir entre elles, et pour cela à pseer leur valeur relative :

13. L'effort de systématisation le plus efficace en cette matière doit porter sur les méthodes d'évaluation comparative des différentes solutions proposées pour un même problème de structre. Le but a atteindre doit être de dépasser le stade de l'appréciation qualitative et d'atteindre au stade de l'appréciation analytique systématique, en partie quantifiée. Ceci suppose que l'appréciation de la valeur d'une structure d'entreprise ait pu être analysée en un certains nombre de composants simples, sur lesquels il soit possible d'appliquer des critères exprimant synthétiquement les résultats de nombreuses expériences.

Si elle se révèle praticable, la mise sur pied d'un tel outil présentera un grand intérêt :

- comme moyen de transmettre concrètement et pratiquement l'expérience accumulée par certains hommes,
- en mettant à la disposition des entreprises, au lieu de conseils plus ou moins vagues (même s'ils sont justes) un "service" précis, consistant dans l'évaluation comparative et systématique de plusieurs solutions,
- enfin, cet outil peut constituer le véritable instrument permettant de construire rationnellement la meilleure structure pour une entreprise, le processus de construction se déroulant par approximations sucessives avec élimination à chaque stade des solutions que l'évaluation a reconnues comme moins efficaces.

14. D'une façon pratique, le travail d'évaluation systématique de l'efficacité et du coût de la structure d'une entreprise, qu'il s'agisse de la structure actuellement en vigueur ou d'une structure possible définie par un projet, ou encore de la confrontation des deux, comportera les trois phases suivantes :

- recensement des données : données formelles (organigramme) et données de fond (points-clés de la gestion).
- notation de l'efficacité de l'organigramme.
- évaluation comparée du coût des différentes solutions.

./...

[redacted]

2 - Recensement des données -

21. Recensement et codification des données formelles exprimées par l'organigramme à évaluer.

a) Recensement des personnes et positionnement de ces personnes sur l'organigramme. Y compris s'il y a lieu les postes vacants.

b) Recensement et codification des organes dans lesquels se décompose l'organigramme. Dans ce qui suit, nous considérons comme organes le groupe complet des subordonnés placés sous un cadre : un organe peut donc être une pyramide complète. Par exemple, l'ensemble du service commercial (qui dépend du directeur commercial) constituera un organe. En son sein, l'équipe de promotion des ventes (qui dépend du chef de promotion des ventes) constituera un autre organe. Nous distinguerons donc autant d'organes qu'il y a dans la structure de personnes jouant un rôle d'encadrement (sauf exception comme dans le cas d'adjoints).

La claire définition et codification des organes est importante car ils constituent les unités fondamentales de la structure et c'est à eux que seront appliqués les tests d'évaluation indiqués plus loin.

c) Recueil des éléments de coût de la structure considérée, organe par organe.

22. Recueil des données de fond sur les points-clés de la gestion de l'entreprise.

Il s'agit notamment d'éléments tels que les suivants :

- détection des facteurs de réussite les plus importants dans le cas de l'entreprise considérée,

- repérage des éléments historiques ayant une influence sur la firme. Parmi eux, recensement des hommes de valeur existant dans l'entreprise.

- connaissance de la politique à long terme de l'entreprise et de ses projets d'évolution.

./...

Cette catégorie de données est évidemment beaucoup plus difficile à définir et à systématiser : la part du subjectif y reste nécessairement importante. Il est toutefois indispensable de considérer ces aspects car l'efficacité d'une structure résulte certes pour une part de ses qualités formelles intrinsèques, mais pour une part plus importante encore de son adaptation à la situation de l'entreprise sur certains points-clés spécifiques.

3 - Notation de l'efficacité de l'organigramme -

Cette notation est effectuée pour chaque organe et chiffrée en points suivant une échelle de 0 à 4.

Elle exprime dans quelle mesure chaque organe satisfait à un certain nombre de critères d'efficacité indiqués par l'expérience.

Les notes obtenues pour chaque organe sont pondérées proportionnellement au coût de fonctionnement de l'organe considéré. Seules les notes pondérées peuvent être additionnées.

Sous réserve de perfectionnement ultérieur ou d'adaptation à des cas particuliers, la grille de notation comprend les éléments suivants :

31. Mesurabilité des objectifs et résultats par organe.

De très nombreuses expériences ont montré que cette mesurabilité constituait un facteur essentiel d'efficacité. Un organe constitué de telle sorte qu'il est impossible de chiffrer ses objectifs et de mesurer ses résultats aura sur ce point la note 0. A l'inverse, un organe se prêtant à une mesure complètement significative aura la note 4.

L'attribution des notes suivant ce critère peut être faite d'une façon assez objective. Une division d'exploitation, ayant son compte d'exploitation autonome, méritera une note plus élevée qu'un atelier de production et plus encore qu'un service fonctionnel.

Dans le cas d'un organe important (gros service rattaché à un directeur) la note sera plus élevée s'il existe quelques objectifs synthétiques intégrant convenablement les objectifs détaillés des organes subordonnés. La note sera moins élevée si, au niveau supérieur, les objectifs se présentent comme une mosaïque disparate reflétant les activités non intégrées des organes subordonnés.

32. Equilibre entre l'importance de l'organe et l'importance de la fonction.

A toute fonction essentielle pour la réussite de l'entreprise doit correspondre un organe spécialisé. Et inversement, il ne doit pas exister d'organe important ne correspondant pas à une fonction ou à un objectif majeur.

La notation suivant ce critère comporte une marge d'appréciation qualitative mais peut cependant être systématisée.

Par exemple, dans une entreprise fabriquant des produits à évolution rapide, on attribuera de mauvaises notes s'il existe un gros organe pour remplir une fonction mineure (administratif) ou un organe minuscule pour une fonction majeure (telle que la conception des produits).

Dans le cas où à certaines fonctions essentielles pour l'entreprise considérée ne correspondrait aucun organe spécialisé, on attribuera des notes négatives : par exemple, s'il n'existe aucun service spécialisé dans la conception des produits, dans l'étude du marché ou dans le contrôle de la qualité, dans des cas où ces fonctions sont essentielles.

33. Span of control : Nombre de subordonnés directs du chef de l'organe.

Il s'agit là d'un critère bien connu et assez facile à appliquer.

On attribuera une note faible si le chef n'a qu'un ou deux subordonnés directs, ou au contraire s'il a 25 subordonnés directs remplissant des fonctions non homogènes.

./...

Au contraire, on attribuera une note élevée pour un nombre de subordonnés (variable suivant la complexité et l'hétérogénéité des tâches) qui permettent simultanément un contrôle efficace et le maximum de légèreté de la structure (en évitant la multiplication des étages).

Il existe sur ce point une abondante documentation chiffrée permettant de se référer à des exemples variés et d'attribuer des notes assez objectives.

34. Rattachement des organes.

Il s'agit maintenant d'apprécier la justesse du rattachement d'un organe déterminé à tel ou tel maillon de la structure : par exemple, tel service des méthodes sera noté différemment suivant qu'il est rattaché au directeur de production, au directeur technique, au directeur de l'usine A, au chef de fabrication X ou au directeur général adjoint.

Il existe souvent une très grande variété de rattachements possibles et la solution retenue peut avoir une grande influence sur l'efficacité. Le problème étant très nuancé, il convient de le régler non pas par une seule note, mais par la combinaison de 5 notes s'appliquant chacune aux 5 sous-critères suivants :

a) Importance et niveau.

Le niveau hiérarchique de rattachement d'un organe doit être proportionné à l'importance qu'a pour la réussite de l'entreprise la mission de cet organe.

La publicité est si importante pour un fabricant de dentifrice qu'elle doit être rattachée à la Direction Générale. Par contre, la même solution serait mal notée dans le cas d'un fabricant d'automobile.

b) Références des liaisons.

Il est souhaitable de réaliser un rattachement qui entraîne la contiguité entre organes ayant entre eux les liaisons les plus fréquentes.

./...

Par exemple, si le service mécanographique est rattaché à la comptabilité générale alors que son principal travail est effectué pour la tenue des stocks et le lancement en atelier, une mauvaise note s'imposera.

c) Indépendance.

Pour certaines fonctions, il est bon qu'un rattachement approprié assure aux exécutants l'indépendance nécessaire : le contrôle qualité doit être indépendant de la fabrication, le calcul de la paie doit être indépendant des contremaîtres, etc...

On voit immédiatement que ce critère est souvent antagoniste du précédent.

d) Techniques et langage communs.

Si par exemple le contrôle qualité des fabrications est rattaché au chef comptable, il sera bien indépendant, mais il risque de ne pas y avoir entre cet organe et son chef le minimum de techniques communes et de langage commun qui permettent l'intégration des objectifs, du programme et l'efficacité du contrôle. On attribuera donc une mauvaise note.

e) Homogénéité d'équipe.

Il est bien connu qu'un des facteurs d'efficacité est la possibilité de constituer une équipe de travail entre le chef et ses subordonnés directs : ceci est possible lorsqu'il existe entre eux convergence d'objectifs et points de contact dans les activités.: on peut alors attribuer à l'organe considéré une bonne note.

Au contraire, si l'on a rattaché à un même chef des organes subordonnés qui soient hétérogènes dans leurs objectifs, leur climat de travail et dans le niveau des hommes correspondants, il ne pourra pas y avoir travail d'équipe et la note sera faible.

Ce sera par exemple le cas, que l'on rencontre assez couramment, du secrétaire général qui a comme subordonnés directs le chef du service du personnel, un expert solitaire chargé du contentieux, un contremaître chargé de l'entretien des immeubles, un chef magasinier et le caissier payeur. Etant donné qu'il

./...

n'existe entre ces hommes aucune convergence d'objectifs, aucun point de contact technique qui compense leur profonde hétérogénéité de formation et de niveau, la note à appliquer du point de vue du facteur qui nous occupe sera 0. Ceci ne signifie d'ailleurs pas que cette solution soit à rejeter car sont inconvénient peut être compensée et au-delà par les avantages qu'elle permet dans d'autres organes.

Signalons la corrélation qui existe entre la note 34e et la note 31 ci-dessus.

35. Force relative des organes opérationnels et fonctionnels.

L'expérience de la gestion des entreprises a amené aux deux constatations suivantes : les services fonctionnels ne sont efficace que si les services opérationnels sont forts. D'autre part, les fonctionnels tendent à perdre de l'efficacité s'ils sont concentrés en très gros organes, tandis que leur efficacité s'accroit s'ils sont répartis dans la structure en organes plus modestes.

Ces deux constatations peuvent être systémaisées par :

- une note s'appliquant à l'ensemble des organes fonctionnels, note d'autant plus faible que le rapport du nombre de cadres fonctionnels au nombre total de cadres est plus élevé.

- une note négative appliquée à chaque organe fonctionnel qui est rattaché à un supérieur, lui-même fonctionnel.

36. Masse critique.

Pour de nombreux organes, il existe une masse critique au-dessous de laquelle on doit s'attendre à un rendement médiocre : on donnera donc une note faible à un organe se trouvant dans cette situation. Ceci pourra amener à préférer un service des méthodes de cinq personnes plutôt qu'un service des méthodes d'une personne rattachée à chacun des ateliers.

Cette notation en fonction de la masse critique est éminemment applicable aux ateliers de production, et également aux services fonctionnels.

./...

Dans le cas des services fonctionnels, l'application du critère 36 et du critère 35-2 peut conduire à des jugements antagonistes entre lesquels il convient de chercher l'équilibre.

37. Localisation.

La localisation d'un organe a une influence sur son efficacité.

- localisation par rapport aux autres organes de l'entreprise : il est efficace de placer les méthodes près des ateliers, la comptabilité industrielle à l'usine, etc...

- localisation par rapport au contexte extérieur : dans certaines professions, il est souhaitable d'avoir le service d'achats à Paris, à proximité de nombreux fournisseurs; un état-major important peut difficilement être constitué et maintenu s'il n'est pas à l'approximité d'établissements d'enseignements (lycées, universités).

Ces différents avantages et inconvénients peuvent être résumés par une note attribuée à chaque organe (note qui, pour les aspects internes, comportera une corrélation avec la note 34b cidessus).

38. Appréciations complémentaires.

Les notations systématiques qui précèdent étant faites, il reste nécessairement un résidu d'éléments qualitatifs ayant leur importance, mais qu'il est difficile de systématiser, citons notamment :

- l'utilisation des hommes de valeur existants, qui peut être plus ou moins complètement réalisée suivant le schéma de structure envisagé.

- la préparation de développement ultérieur.

- la flexibilité.

- les facilités plus ou moins grandes que donne la structure pour détecter et former des hommes de valeur.

./...

La grille de notation que nous veons d'esquisser est destinée à comparer l'efficacité de plusieurs solutions de structure : au terme du travail la comparaison s'effectue par confrontation des totaux de points pondérés correspondant à chaque solution.

La base de cette notation reste dans une large mesure qualitative, mais le fait qu'elle soit analytique et systématique et qu'elle utilise des critères uniformes permet d'accroître considérablement l'objectivité du jugement qu'on obtient ainsi sur l'efficacité comparée de deux solutions.

Reste à comparer le facteur coût.

4 - Evaluation comparée du coût de différentes structures -

Le coût d'une solution de structure varie en fonction de l'organigramme et en fonction des localisations choisies : il peut en effet y avoir, pour un même organigramme d'ensemble, plusieurs solutions de localisation des usines et des services.

La méthode d'évaluation qui est en général la plus sûre comporte :

- le calcul du coût de la solution la mieux connue,
- le calcul par différence des surcharges ou économies entraînées par d'autres solutions.

41. Calcul du coût de la solution la mieux connue.

La solution la mieux connue est souvent la structure actuelle de l'entreprise. Le calcul de son coût doit être effectué dans une hypothèse de fonctionnement, de niveau d'activité bien déterminé, il peut être décomposé comme suit :

- coût des personnes (avec mise en évidence du coût unitaire moyen par niveau hiérarchique et du coût total par organe).
- frais annexes aux personnes : d'une part afférents aux communications (voyages, téléphone, ...), d'autre part aux locaux et fournitures. Il est souvent utile de mettre en évidence le pourcentage de ces frais annexes par rapport au coût direct des personnes.

./...

- frais relatifs aux équipements.

- frais relatifs aux matières : les facteurs variables sont essentiellement les transports, soit à l'approvisionnement, soit inter-usines, soit à la vente.

Le calcul du coût de base de la solution la mieux connue doit être poussé assez loin pour posséder une véritable précision. Il est nécessaire pour cela de le soumettre à certains tests critiques au moyen de standards de frais comparatifs recueillis dans d'autres cas. Ces standards comparatifs sont utiles :

- soit pour calculer un coût valable dans le cas où on ne peut pas se référer à une solution existante,

- soit, dans le cas où il existe une solution réelle, pour séparer dans son coût ce qui est le reflet normal de la structure de ce qui est, éventuellement, la conséquence d'anomalies de détails qui pourraient être corrigées sans changement de structure.

42. Calculs différentiels des surcharges ou économies entraînées par d'autres solutions de structure.

Si l'on dispose d'un coût de base établi de façon solide, ces calculs différentiels peuvent en général être effectué de façon assez précise. Nous nous bornerons à suggérer quelques exemples.

a) Coût des transports de matières : en cas de changement d'implantation, la variation des frais de transport est clairement calculable. Dans les cas complexes, le calcul peut mettre en oeuvre des méthodes de recherche opérationnelle (ou des approximations à la règle à calcul).

b) Coût de l'administration des transports : très schématiquement le coût du transport (évoqué ci-dessus) est proportionnel au nombre de tonnes-kilomètres, tandis que le coût de l'administration de transport est proportionnel au nombre d'opérations de transport à programmer. Il est donc possible de calculer l'économie ou la surcharge administrative résultant d'un groupement ou d'une dispersion des opérations de transport due à des facteurs de localisation.

./...

c) Coût du personnel :

- Comme le suggère l'exemple ci-dessus de l'administration des transports, le nombre de personnes nécessaires dans un service peut varier, à activités d'ensemble égales, suivant les modalités de structure et de localisation. Lors que l'on chiffre le coût d'une deuxième solution de structure, il convient de réexaminer dans le détail pour chaque organe le nombre de personnel d'exécution nécessaire, compte tenu de la situation précise. Dans de nombreux cas, on peut évaluer d'une façon presque quantitative les variations d'effectif d'exécution entraînées par les changements de structure. Par exemple, si un organe administratif est éclaté en plusieurs fragments inférieurs à la masse critique, on peut prévoir un gonflement d'effectif. Si des organes ayant des liaisons réciproques très intenses sont placés dans des positions éloignées, on peut prévoir une augmentation des frais de téléphone, de voyage et de papiers, ainsi qu'une augmentation du nombre de personnes.

- Sur le plan de la production, on rencontrera des phénomènes analogues avec la même importance de la notion de masse critique : dans certains cas la concentration des usines ou des ateliers permet la mise en oeuvre de méthodes ou d'équipements plus productifs qui se traduisent par une économie de personnel que l'on peut estimer.

- Nous n'avons jusqu'ici parlé que du nombre de personnes, mais la localisation peut entraîner des différences dans le coût moyen par personne (zones de salaires, etc...) sans parler de la disponibilité des personnes.

d) Coût annexe au personnel.

Il a été en partie évoqué ci-dessus (voyages, téléphone, etc...) Un autre aspect très important est celui des locaux : leur coût est très variable suivant les localisations et ici également le facteur disponibilité peut jouer (interdiction de construire).

e) Les différentes points ci-dessus ont présenté le coût de la structure sous l'aspect prix de revient. Dans certains cas, un deuxième aspect doit être considéré, c'est celui du capital investi.

./...

Au total, il apparaît clairement que l'évaluation des coûts comparés de différentes solutions de structure et de localisation pour une entreprise est possible et réalisable avec un assez haut degré d'objectivité.

5 - Conclusion : éclairer un choix -

Dans le cas où une entreprise ressent un sérieux problème de structure et hésite entre deux ou trois solutions, le fait de soumettre ces solutions à la double évaluation d'efficacité et de coût permet de prendre une décision beaucoup plus éclairée.

Il peut arriver que l'une des solutions soit à la fois la mieux notée en efficacité et la plus économique en coût : il existe alors un argument presque irrésistible pour son adoption.

Il peut également arriver que se présente une discordance entre ces deux points de vue, dans ce cas l'analyse faite n'est pas moins utile :

- elle permet de mesurer ce que coûtera un supplément d'efficacité prévu (et de présenter une analyse précise de ce en quoi consistera ce supplément d'efficacité).

- elle permet aussi de rechercher une nouvelle solution cumulant les deux types d'avantages : l'analyse détaillée qui a été faite est tout à fait de nature à guider vers cette nouvelle solution, si toutefois elle existe.

-:-:-:-:-:-:-:-

CEGOS
12, rue Blaise Pascal
NEUILLY (Seine)

Evaluation de l'efficacité et du coût

de la structure d'une entreprise

-=-=-=-=-=-=-=-

Cas de la Société C.C. (services commerciaux)

Note descriptive.

La Société C.C. achète et revend à des industriels 400 produits de consommation industrielle de type chimique. 100 produits réalisent 70 % du C.A. de 3 milliards par an.
Comme l'indique l'organigramme actuel, les opérations courantes de nature commerciale sont assumées par :

- 5 acheteurs spécialisés par produits, plus un groupe administratif des achats
- 6 branches de vente Région Parisienne, spécialisées par profession cliente
- 5 branches de vente Province, spécialisées par région, mais dont les chefs et secrétariats sont à Paris.

La vente est très fractionnée :

- 2 500 commandes vente par mois (dont la moitié prises par téléphone au bureau par le chef de branche)
- 600 commandes achats par mois

Les liaisons internes exigent 500 notes intérieures par mois.
La vente est souvent très technique dans son argumentation.
L'analyse des ventes Paris pour les 100 principaux produits montre que 60 d'entre eux sont vendus par une seule branche, et 15 font plus de 70 % de leur chiffre dans une seule branche.

Problème - L'entreprise recherche une nouvelle organisation capable de dynamiser sa vente et d'alléger ses frais.
Deux schémas de solutions sont proposés ; organigrammes 2 et 3 (ne modifiant que les services commerciaux)

- Sur la base des données fournies et de votre expérience :

1 - Evaluer successivement, suivant la même grille, les structures 1, 2, 3, du point de vue de leur efficacité.

2 - Apprécier les différences éventuelles de coût (nombre de personnes) entre les structures 1, 2 et 3.

3 - Indiquer la solution que vous jugez la plus efficace.

Cas de la Société C.C. (Services commerciaux)

Solution I : Organigramme actuel.

Président (Secrét.) (Assist.)	Dir^{r} Comm^{al} (Secrétaire (Fichier) (Transports	Ch.Br 1 Pa	Sous-Chef B I Secrétaire 2 représentants
	(Par clientèles)	ch.Br 2 Pa	2 secrétaires 2 représentants
		ch.Br 3 Pa	Sous-chef B 3 Secrétaire 2 représentants
		ch Br 4 Pa	Secrétaire 2 représentants
		ch Br 5 Pa	Secrétaire 2 représentants
		ch Br 6 Pa	Secrétaire 2 représentants
	(Par régions)	ch Br I Prov	Secrétaire 3 représentants
		ch Br 2 Prov	Secrétaire 3 représentants
		ch Br 3 Prov	Secrétaire 3 représentants
		ch Br 4 Prov	Secrétaire 3 représentants
		ch Br 5 Prov	Secrétaire 3 représentants
	(néant) (par produits)	Acheteur I	3 secrétaires
		Acheteur 2	secrétaire
		Acheteur 3	secrétaire
		Acheteur 4	secretaire
		Acheteur 5	secrétaire
		Administ.Ach	3 secrétaires
	ch.Export.	(Personnel total services commerciaux : 72 personnes)	
	ch.Person.		
	ch.Compt.		
	Dir.Techn.		

./...

Cas de la Société C.C. (Services Commerciaux)

-=-=-=-=-

Solution 2 : Schéma de structure fonctionnelle

Président (Secrétaire) (Assistant)	Directeur Commercial (Secrét.)	Chef Ventes Paris	I3 représentants
		Chef Ventes Prov.	I6 représentants
	(par produits)	Acheteur I	Technico commercial Adjoint n secrétaires
		Acheteur 2	Technico commercial n secrétaires
		Acheteur 3	Technico commercial n secrétaires
		Acheteur 4	Technico commercial n secrétaires
		Acheteur 5	Technico commercial n secrétaires
	Directeur Administr. de la Vente	B.Commandes et stocks	n employés
		Bu Facturat.	n employés
		Fichier,Transp.	n employés
		Pool dactylos	n dactylos
		Chef d'Etudes Marché et statistiques	n employés
	ch.Export		
	ch Person		
	ch Compt.		
	Dir.Techn.		

(Personnel total
services commerciaux :
estimation :.........)

./...

Cas de la Société C.C. (Services Commerciaux).

Solution 3 : Schéma de structure en Départements.

Président (Secrétaire) (Assistant)	Chef Dép^t 1	2 adjoints achats 3 adjoints vente 11 représentants n secrétaires communes
	Chef Dép^t 2	1 adjoint achats 4 représentants n secrétaires communes
(par produits et clientèles)	Chef Dép^t 3	1 adjoint achats 1 adjoint vente 4 représentants n secrétaires communes
	Chef Dép^t 4	1 adjoint achats 1 adjoint vente 4 représentants n secrétaires communes
	Chef Dép^t 5	1 adjoint achats 4 représentants n secrétaires communes
	Chef Etudes Marché et Statistiques	n employés
	Ch Exportation	(Personnel total services commerciaux : Estimation......)
	Ch Personnel	
	Ch Comptable	
	Dir. Technique	

C E G O S
12, Rue Blaise Pascal
NEUILLY S/SEINE

O. GELINIER
1.11.60

Evaluation
de l'efficacité et du coût
de la structure d'une entreprise (suite).

Note d'application au cas de la Sté C.C. (services commerciaux)

La grille jointe a été utilisée pour récapituler de façon systématique (sinon quantitative) un grand nombre d'observations.

Ce qui suit est un mode d'emploi résumé qui reprend les colonnes successives.

Liste des organes.

N'y placer ensemble que des organes d'un même niveau, car il est difficile de pondérer les notes entre niveaux différents. Si l'on veut analyser plusieurs niveaux, faire autant de tableaux que nécessaire (ce qui n'a pas été fait dans le cas présent, de complexité limitée).

Poids.

En première approximation, on peut pondérer les notes de chaque organe par le nombre de personnes de l'organe. Imparfait mais facile à appliquer.

Critères d'efficacité par organe.

1 - Objectifs synthétiques mesurables (coef. 3).

- .Un organe ayant son compte d'exploitation mérite 8 à 10.
- .Un organe de production ou de vente ayant un objectif qui se retrouve explicitement dans le compte d'exploitation de l'entreprise, mérite 6 à 8.
- .Un organe fonctionnel à objectif concret mérite 4 à 6.
- .Un organe fonctionnel à objectif abstrait mérite 1 à 3.

2 - Moyens complets, autonomes (coef. 2).

Un organe qui a tous les moyens pour assurer son exploitation courante, sans échange ni liaisons avec les autres organes, mérite 8 à 10.
Note faible si toutes les opérations courantes sont subordonnées à des liaisons en informations avec d'autres organes.
Note moyenne si les liaisons et dépendances sont limitées, et surtout standardisées. (La note est inversement proportionnelle au pourcentage de temps utilisé à des liaisons avec d'autres organes).

3 - Span of control du chef de l'organe (coef. 1).

Note faible si le chef a trop peu de subordonnés (1 ou 2), ou un trop grand nombre.
Note forte lorsque le chef a le nombre maximum de subordonnés qu'il peut contrôler efficacement, compte tenu des particularités du travail.

4 - Rattachement.

Note élevée pour rattachement bien conçu (voir 5 sous-critères), favorisant au maximum l'efficacité de l'organe.
Note moyenne pour rattachement peu favorable à l'efficacité.
Note faible pour rattachement multiple.

5 - Masse critique.

Note faible si l'organe doit utiliser des "moyens" au-dessous de leur masse critique d'efficacité ; de même pour un groupe insuffisamment étoffé rendant difficile polyvalence, permanence, etc ..

6 - Homogénéité.

Simultanée pour les buts et les tâches	: 10 (n'existe guère).
Pour les buts et non pour les tâches	: 5 - 7
Pour les tâches et non pour les buts	: 4 - 6
Hétérogénéité	: 0 - 3

7 - Localisation et divers.

Cette note exprime les avantages et inconvénients de la localisation, et différents facteurs éventuels spécifiques : adaptation aux hommes existants, flexibilité, etc...

Critères d'efficacité globale, par groupe d'organes, par produit.

8 - Nombre d'étages de structure nécessaires pour assurer la gestion courante.
(En faisant abstraction de la D.G. et des état-majors généraux).
L'efficacité est favorisée par un petit nombre d'étages.

9 - Nombre de stades dans la gamme des opérations courantes : c'est-à-dire nombre d'organes différenciés impliqués (au niveau de structure considéré) dans un cycle complet d'opérations courantes : sur le plan production comme sur le plan administratif).
L'efficacité est favorisée par un petit nombre de stades.

10 - Equilibre entre fonctions - Fonctions absentes.

On note les déséquilibres et les fonctions nécessaires non représentées: ce qui peut se traduire par une "note négative", à pondérer suivant importance.

Estimation des économies potentielles.

Des notes faibles pour les critères 2, 5, 7, 8, 9 indiquent d'importantes économies potentielles par intégration en regroupement d'organes.

On peut parfois en tirer une estimation directe de l'ordre de grandeur de ces économies ; mais il faut finalement les prouver en construisant la structure améliorée, avec effectifs calculés tenant compte des changements de nombre de stades et de fréquences de liaisons internes et manutentions, etc...

EVALUATION de l'EFFICACITE et du COUT de la STRUCTURE d'une ENTREPRISE

Cas de la Société CC.

Organes	Poids (nb. pers.)	Critères d'efficacité par organe 1 Objectifs Synthét. mesurables 30	2 Moyens complets autonomes (pr. courant) 20	3 Span of control Chef 10	4 Rattachement Chef 10	5 Masse critique 10	6 Homogénéité 10	7 Localisation Equilibre divers 10	TOTAL 100	Total pondéré	Critères d'efficacité globale par groupe d'org. par produit 8 Nb étages pour gestion courante	9 Nb stades pour gestion courante	10 Equilibre Fonctions absentes	Estimation des **économies potentielles** (signalées par 2,5,7,8,9)
A-Etat actuel														
1 - DC	55	5 x 3	5 x 2	7	8	7	7	3	57					2 faible 5 faible
2 - Branche Paris	5	7 "	5 "	5	7	5	7	5	60					9 élevé
3 - "	5								60					
4 - "	5								60					Nb d'opérations
5 - "	4								60					courantes très élevé
6 - "	4								60					
7 - "	4								60					Gain substantiel à attendre d'une intégration
8 - Branche Province	5	5 "	2 "	7	2	5	5	4	42					(? 20%)
9 - "	5								42					
10 - "	5								42					
11 - "	5								42					
12 - "	5								42					
13 - Secteur Achat	4	7 "	5 "	7	2	7	7	5	59					
14 - "	2	7 "	5 "	5	2	5	7	5	55					
15 - "	2								55					
16 - "	2								55					
17 - "	2								55					
18 - Admin. Ach.	4	4 x 3	4 x 2	7	2	7	7	5	48					
TOTAL pts (total pers. 72)	123								55		3	3	Et Mar	
B - Sol. Fonctionnelle	Sol													
1 - DC	45	9 x 3	3 x 2	7	8	7	7	3	65					2 reste faible
2 - Ch. V Paris	13	5	3	4	4	7	7	5	48					5 amélioré
3 - Ch. V Prov.	16	5	3	3	4	7	7	3	45					9 empiré
4 - Ach. - PV	6	7	3	5	5	5	5	5	52					
5 - "	3	7	3	5	5	3	5	5	50					Une intégration plus
6 - "	3								50					économique doit exister
7 - "	3								50					
8 - D. Admin.	23	3	5	7	3	7	7	5	48					
9 - Cdes St.	6	3	5	7	3	7	7	5	48					
10 - Factur.	5	3	5	7	3	7	7	5	48					
11 - Pool Dact.	8	5	5	7	3	7	7	5	54					
12 - Et Mar.	3	3	3	5	3	5	7	5	40					A rejeter
TOTAL pts (total pers. 68)	134								? 52		3	4	OK	
C - Solution Départ.														2 fort
1 - Ch. Dept. 1	22	9 x 3	8 x 2	7	8	8	5	3	74					5 fort
2 - " 2	8	9	8	8	8	7	5	3	74					8 } Optimum
3 - " 3	9	9	8	8	8	7	5	3	74					9 }
4 - " 4	9	9	8	8	8	7	5	3	74					
5 - " 5	8	9	8	8	8	7	5	3	74					7 à surveiller
6 - Et Mar	4	3	5	5	5	5	7	5	46					Solution à retenir
TOTAL pts (total pers. : 60)	60								72		2	1	OK	

EVALUATION de l'EFFICACITE et du COUT de la STRUCTURE d'une ENTREPRISE

Organes	POids (nb. pers.)	Critères d'efficacité par organe									critères d'efficacité globale par groupe d'org. par produit			Estimation des économies potentielles (signalées par 2, 5, 7, 8, 9)
		1 Objectifs Synthét. mesurables 30	2 Moyens complets autonomes (pr. courant) 20	3 Span of control Chef 10	4 Rattachement Chef 10	5 Masse critique 10	6 Homogénéité 10	7 Localisation Equilibre divers 10	TOTAL 100	Total pondéré	8 Nb. étages pour gest	9 Nb. stade on courante	10 Equilibr Fonction absentes	

13

47 - LA DELEGATION

La structure des responsabilités dans une entreprise a la forme d'un enchaînement de délégations par lesquelles l'initiative d'actions passe du chef aux subordonnés.

Le processus de délégation constitue un point central de l'organisation des entreprises et il convient d'en approfondir le contenu.

Avant d'aborder le fond du problème, nous croyons utile d'écarter certaines conceptions fort répandues sur ce sujet et qui ne paraissent pas correspondre à la réalité.

1. Délégation de responsabilités et délégation de pouvoirs

Dans la plupart des traités d'organisation classique (notamment américains) figure la règle suivante : le pouvoir de décision accordé à un cadre doit être coextensif de la responsabilité qu'on lui demande d'assumer. Cette règle identifie la délégation de responsabilités à la délégation de pouvoirs, c'est-à-dire du droit de signer valablement tel document comportant décision.

Nous pensons que cette conception n'est que partiellement conforme à la réalité.

- pour les tâches de routine, elle s'applique incontestablement : il serait dérisoire de prétendre confier la responsabilité d'un service à un cadre si celui-ci est astreint à demander toutes les demi-heures une signature à son chef pour prendre les décisions de routine correspondant à sa fonction. Dans un tel cas, on peut donc bien affirmer qu'il n'y a pas de délégation de responsabilités sans délégation de pouvoirs.

- pour les décisions réellement importantes, par contre, les choses se passent très différemment. La règle habituelle est que, dans une entreprise moderne, les décisions importantes ne sont jamais prises par un homme seul, par conséquent, la notion de délégation de pouvoirs à une personne est vide de sens en ce qui les concerne.


./...

Citons quelques exemples : qu'il s'agisse de la conclusion d'un marché important conclu avec un sous-traitant, d'un contrat de vente engageant l'avenir, de la fixation de prix de vente, de changement de modèle des produits, d'investissements, d'embauchage d'un cadre, de promotion, de fixation du niveau des salaires, etc... toutes ces décisions importantes sont généralement prises collectivement par plusieurs personnes. Ce caractère collectif des décisions est encore plus marqué pour les décisions fixant les politiques, objectifs, programmes, budgets et modalités d'organisation de l'entreprise.

Pour les décisions importantes et pour le niveau supérieur de la hiérarchie, l'identification de la délégation de responsabilités à la délégation de pouvoirs est donc vide de sens : car aucun homme seul (sauf le chef suprême) n'a pouvoir pour les décisions qui réellement importent.

Dans ces conditions, le cadre digne de ce nom est celui qui est en mesure d'assumer la responsabilité d'atteindre un objectif défini avec :

- le pouvoir de prendre certaines décisions de détail;
- et le devoir de faire adopter par les instances qualifiées les décisions plus importantes qui conditionnent l'optention de l'objectif.

Au niveau supérieur, il ne semble pas possible d'adopter une autre conception de la délégation.

Il convient de se méfier du cadre qui insiste pour obtenir sans cesse de plus larges pouvoirs de décision, en affirmant qu'il ne peut pas assumer ses responsabilités si on ne lui accorde pas ces pouvoirs : ce cadre est souvent un médiocre qui cherche dans une autorité formelle un alibi pour son échec ou une compensation à son incapacité à faire adopter les solutions qu'il préconise.

A l'inverse, on constate souvent que le cadre de valeur accorde moins d'importance à la limite formelle de ses pouvoirs : il résoud les problèmes, trouve les solutions, et n'éprouve pas de difficulté à faire prendre les décisions nécessaires.

./...

[redacted]

Comme notre étude est moins centrée sur les responsabilités subalternes de routine que sur les niveaux supérieurs et les décisions importantes, nous nous centrerons dans ce qui suit sur la délégation des responsabilités considérée indépendamment de la délégation de pouvoir de décision.

2. Qu'est-ce que déléguer ?

Diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi. Diriger c'est faire faire, c'est déléguer. Peut-on donc concevoir une direction sans délégation ?

Oui, car il y a deux façons bien différentes de faire faire :

- un chef peut faire exécuter des travaux par ses subordonnés en les manoeuvrant comme des instruments d'exécution passive, dépourvus d'initiative et qu'il conduit à chaque pas en télécommande. Par exemple : faire exécuter une démarche dont on a dicté à l'avance tous les termes sans laisser au messager aucune initiative. Cette façon de faire n'est pas la délégation.

- une autre façon de faire faire peut être illustrée par l'exemple suivant : le chef confie à son subordonné le dossier d'une affaire litigieuse avec un client, en le chargeant de procéder aux démarches utiles en vue d'aboutir à un règlement limitant à 5 % le rabais accordé sur le prix facturé.

  En confiant cette mission, le chef précise les objectifs à atteindre, donne quelques directives sur la façon de procéder et les précautions à prendre, mais il laisse à son subordonné de l'initiative dans la conduite effective de l'opération. Cette façon de faire faire constitue la véritable délégation. Elle ne se borne pas à faire exécuter passivement des tâches, elle laisse une initiative de choix à celui qu'elle charge d'atteindre un objectif.

En résumé, nous pouvons dire que déléguer une responsabilité, c'est confier à un subordonné la mission d'atteindre un objectif en lui laissant une certaine latitude dans le choix des moyens.

./...

3. Attitude psychologique du chef qui délègue

Cette attitude psychologique est sans doute plus importante à approfondir que le schéma technique de la délégation. Elle est bien exprimée par la phrase suivante d'un auteur anglais :

"La délégation est un acte de foi - foi qui permet à un chef de se tenir à l'écart sans intervenir en voyant commettre une erreur par un subordonné, parce qu'il sait que c'est nécessaire pour que celui-ci se forme et parce qu'il espère que les erreurs ne seront pas nombreuses. La délégation repose sur la confiance dans les ressources personnelles et les possibilités de perfectionnement des hommes à qui l'on délègue".

Cette citation exprime bien le fait que le chef ne délèguera jamais s'il n'accepte pas l'erreur, - ou tout au moins, s'il n'accepte pas que les choses soient conduites d'une façon différente de celle qu'il aurait lui-même adoptée -.

Bien entendu, la délégation doit être prudente et choisir des domaines où les erreurs ont des conséquences limitées, mais refuser les erreurs c'est refuser la délégation. Le chef ne délèguera qu'au prix d'un violent effort sur lui-même : il est presque contre nature de faire faire ce que l'on ferait soi-même beaucoup mieux et avec plaisir, et de voir commettre certaines maladresses en se gardant d'intervenir.

4. Attitude psychologique du délégataire

S'il est essentiel que le chef n'intervienne pas à la moindre erreur, c'est que le délégataire est normalement très sensible à la moindre intervention non préalablement prévue.

L'attitude psychologique du délégataire se caractérise par un sentiment d'autonomie et de responsabilité qui possède un très grand pouvoir de formation et de motivation. Mais ce sentiment puissant risque d'être brisé par une intervention du chef qui, à propos d'un détail d'exécution non conforme à sa conception, annule l'autonomie accordée et pour ainsi dire, reprend l'opération en télécommande.

./...

L'attitude psychologique positive du délégataire est également frustrée si en fin d'opération son travail est jugé suivant des critères différents de ceux qui avaient été énoncés à l'origine. Il aura un profond sentiment de frustration en constatant qu'un travail qu'il croyait pouvoir juger bon est considéré comme mauvais en fonction de critères non formulés explicitement au départ.

Du fait des situations psychologiques contradictoires du chef et du subordonné, la délégation est un processus difficile qui exige un haut degré de jugement et de maîtrise de soi. Mais c'est un jeu qu'il vaut la peine de jouer. Le chef qui, après mûre réflexion, aura délégué une responsabilité importante à un subordonné à peine capable de l'assumer, qui aura suivi avec quelque angoisse des erreurs initiales, qui ne sera intervenu cependant que par une aide discrète, et qui aura vu progressivement le subordonné s'élever à la hauteur de sa tâche, aura compris pour toujours les gains énormes que l'on peut atteindre par une délégation bien conduite.

5. Conditions d'une délégation efficace

Dans le détail, ces conditions sont fort différentes suivant qu'il s'agit :

- de délégation permanente, représentée sur l'organigramme et concernant les activités continues;
- ou de délégation temporaire pour mission ou opération spéciale.

Toutefois, dans l'un et l'autre cas, pour déléguer efficacement, il faut :

- définir clairement les objectifs à atteindre par le subordonné à qui l'on délègue;
- prévoir un dispositif de compte rendu oral ou écrit, de préférence chiffré sur l'avancement et le résultat de la mission confiée. Il est essentiel que la forme de ce compte rendu et les critères de jugement sur la qualité du travail soient énoncés à l'avance.

- l'activité déléguée devant rester sous le contrôle du chef, celui-ci doit être préparé à des actions correctives s'il apparaît que les résultats ne sont pas conformes aux objectifs. Toutefois, les actions correctives déclenchées après compte rendu et jugement sur des critères objectifs convenus à l'avance, ne doivent pas être confondues avec les interventions arbitraires venant perturber le déroulement du travail délégué. Nous avons vu que ces interventions arbitraires doivent être évitées, sauf cas grave.

- la délégation ne sera efficace que si le délégataire a une compétence suffisante. En vérité, si le délégataire est parfaitement compétent, la délégation ne présente aucune difficulté : c'est dans les cas de compétence-limite que la délégation est la plus délicate et aussi la plus nécessaire. Il est néfaste de déléguer à un homme aux capacités insuffisantes et possédant une faible marge de progrès.

  Par contre, s'il s'agit d'hommes ayant une forte marge de progrès, il est judicieux de les charger toujours de délégations dépassant légèrement leur compétence actuellement prouvée : on obtiendra d'eux ainsi une tension permanente dans le sens du progrès.

  Une telle délégation est le moyen le plus puissant de perféctionnement des hommes.

- les personnes à qui l'on délègue doivent avoir le temps d'assumer les tâches qu'on leur confie, et les décisions de délégation doivent tenir compte de ce facteur.

- enfin, le chef ne doit pas oublier que la responsabilité, même déléguée, reste entière sur ses épaules. Les américains disent, fort justement :

  "You cannot delegate and forget it".

6. Comment organiser la délégation formatrice

Nous venons d'évoquer le cercle vicieux qui confronte de nombreux dirigeants :

- impossible de déléguer car les subordonnés ne sont pas suffisamment compétents;

./...

- la compétence des subordonnés ne s'accroît guère car ils ne reçoivent pas de délégation.

Pour rompre ce cercle vicieux, il faut organiser le processus de délégation formatrice : c'est une forme de délégation comportant un certain nombre de "garde-fous" qui limitent les possibilités d'erreurs coûteuses tout en préservant le processus psychologique positif de la délégation.

Le chef qui souhaite utiliser la délégation formatrice, notamment dans le cas de missions spéciales, pourra conduire chaque opération de délégation conformément aux six phases suivantes :

Phase 1 : Entretien de préparation psychologique

Au cours de cet entretien, le chef passe en revue avec le subordonné ses progrès récents, ses possibilités de développement futur et fait ressortir l'intérêt qu'il aurait à assumer des responsabilités accrues.

Le but est de provoquer une motivation durable, de s'assurer qu'elle existe bien vraiment avant de décider une délégation nouvelle.

Phase 2 : Etude des termes de la délégation

Il s'agit ici d'un travail que le chef effectue lui-même : choix de la mission, définition de son objectif précis, des conditions diverses qu'elle comporte, des délais, des critères de réussite, etc...

C'est en somme la préparation technique de la délégation effectuée par le chef.

Phase 3 : Entretien pour présenter les termes de la délégation et demander au subordonné de préparer un projet de programme

Au cours de ce deuxième entretien, le chef présente avec tous les détails souhaitables les termes de la délégation préalablement préparée avec méthode.

./...

Dans le cas d'une délégation formatrice, le point-clé consiste à ne pas lancer immédiatement le subordonné dans l'action, mais à lui demander, avant tout commencement d'action, de préparer un projet de programme des actions qu'il envisage pour mener à bien sa mission.

Soulignons que ceci est tout à fait essentiel : si le chef a lui-même préparé un programme détaillé, il n'y a plus délégation mais téléguidage. Si le subordonné insuffisamment formé est livré à lui-même dans l'action, il commettra des erreurs coûteuses. La solution c'est de lui demander avant d'agir de préparer son programme qui sera revu dans un entretien ultérieur.

Phase 4 : Entretien pour mise au point du programme et fixation des points de contrôle

Le subordonné arrive à ce nouvel entretien avec son projet de programme. Son chef l'examine, lui suggère des améliorations, le met en garde contre certaines difficultés, et de cette conversation résulte un programme d'action correct qui reste psychologiquement celui du délégataire.

Dans le cadre de ce programme, il convient de fixer les points de contrôle de l'exécution ainsi que les critères d'appréciation du résultat.

Au terme de cet entretien, le chef doit encore renforcer la motivation du subordonné et lui donner consigne de passer à l'action, tout en prenant rendez-vous pour l'examen de l'avancement.

Phase 5 : Contrôle d'avancement

Il s'agit d'un entretien pour examiner les résultats d'une première phase de travail et prendre des décisions qui peuvent être utiles. Dans une mission courte, cette phase pourra être supprimée. Dans une mission de longue durée, elle sera répétée à intervalles périodiques.

./...

Phase 6 : Evaluation finale

Au terme de la mission, l'entretien d'évaluation doit porter à la fois sur les résultats objectifs de la mission et sur l'expérience et la qualification supplémentaire acquises par le subordonné au cours de sa mission.

Ces six phases peuvent paraître constituer un processus pesant, que peu de chefs auront le temps de mettre en oeuvre. En fait, le temps passé par le chef pour préparer et conduire la délégation formatrice devra être considéré comme un investissement : au prix de cet effort initial important, une mission pourra être menée à bien sans difficulté, et un homme pourra progresser vers une qualification plus large. Au total, le chef qui pratique une telle méthode se trouvera bientôt, non pas surchargé, mais déchargé.

7. Les tâches non délégables

Le chef qui ne pratique pas la délégation, qui veut tout régler par lui-même, ne peut espérer diriger une activité de grande envergure : la délégation est indispensable à une direction importante et efficace. Toutefois, les tâches d'un dirigeant ne sont pas toutes délégables, certaines doivent être assumées par lui personnellement sous peine d'une altération dangereuse de sa position de chef.

Les tâches non délégables varieront considérablement suivant les situations et les personnalités. On peut toutefois suggérer les points suivants :

- pour tout chef, il est impossible de déléguer le leadership du groupe de ses subordonnés directs : recrutement, méthode de travail, climat de travail, répartition des tâches au sein de ce groupe. S'il abdique ce rôle le chef se retranche du centre même de ses responsabilités.

- les décisions importantes de coordination, c'est-à-dire par lesquelles sont coordonnées entre elles les activités de plusieurs hommes ou services subordonnés au chef, ne peuvent être déléguées.

./...

De même le chef ne peut être absent des décisions importantes concernant les objectifs, programmes et budgets des services qui lui sont rattachés.

- Le contrôle d'ensemble des activités dont le chef est responsable doit rester sa préoccupation personnelle, même si ce contrôle est largement préparé par des organes spécialisés.

- Les décisions disciplinaires et plus généralement les décisions très désagréables à prendre doivent généralement être conservées par le chef.

- Le chef ne peut être absent des décisions, même particulières, ayant une importance économique majeure; ce sera par exemple, la modification de formule d'un produit fabriqué ou certains détails techniques d'un modèle nouveau.

- Ne pourront pas être entièrement déléguées les négociations et décisions, même particulières, ayant une importance sociologique majeure, car le chef est le premier responsable du moral des hommes placés sous lui et de la justification psychologique des activités qu'il dirige aux yeux des exécutants et des divers publics.

- Enfin, le chef peut, dans certains cas, avoir intérêt à exécuter personnellement certaines tâches spécialisées que d'autres pourraient correctement accomplir, si cette activité personnelle est pour lui un moyen de se tenir en contact avec les faits et avec les hommes.

Rappelons que sur chacun des points clés, le chef peut et doit déléguer des tâches particulières de préparation et d'exécution.

8. Décentralisation et délégation du pouvoir de décision

Après avoir étudié les processus de délégation de responsabilités indépendamment de la question du pouvoir de décision, nous devons revenir à ce dernier point qui, pour toutes les opérations routinières, a une importance considérable dans le fonctionnement de la structure d'entreprise.

./...

La doctrine classique et l'expérience moderne semblent bien justifier la règle suivante :

Règle : Le pouvoir de décision et la responsabilité doivent, dans toute la mesure possible, être décentralisés aussi près que possible des hommes qui exécutent.

La justification théorique de cette règle est aisée : si le pouvoir de décision est toujours placé très loin des hommes qui exécutent, tout incident ne pourra être réglé qu'à travers un circuit de communications long et assez encombré, ce qui a pour conséquences : délais, coût, surcharge de la direction, décisions prises tenant peu compte des particularités locales, création d'une attitude passive, irresponsable et peu motivée aux échelons subalternes.

Au contraire, la décentralisation du pouvoir de décision près de l'exécution présente tous les avantages inverses. Toutefois, elle n'est pas toujours possible et elle ne doit jamais être générale.

Les pouvoirs de décision délégués doivent toujours être sélectifs. On ne peut pas charger un chef d'atelier de prendre toutes les décisions concernant son atelier sous peine de détruire la cohésion de l'entreprise.

Pour déléguer sélectivement les pouvoirs, il faut disposer d'un cadre permettant aux exécutants de distinguer entre les décisions qu'ils peuvent prendre et celles pour lesquelles ils doivent référer aux étages supérieurs. Ce cadre ne peut être constitué que par un ensemble cohérent de politiques, objectifs, programmes, budgets et règles d'organisation qui seules peuvent définir la marge de liberté et de décision existant à l'échelon considéré.

Pour construire ces règles et définir la localisation des pouvoirs de décision dans l'organigramme, il convient de se poser, à propos de chaque type de décision, les questions suivantes :

a) Qui connaît les faits déterminant la décision et qui a un accès facile à ces faits ?

b) Quelle est, aux différents niveaux, la compétence des hommes pour prendre des décisions judicieuses ?

c) Existe-t-il un besoin de décision rapide adapté à des conditions locales variables ?

./...

d) La coordination avec d'autres activités est-elle particulièrement importante ?

e) Quelle est l'importance de l'enjeu de la décision ?

f) Quelle est la charge de travail du cadre qui envisage de déléguer ?

g) Dans le cas particulier considéré, quel gain apportera la délégation, sous forme de stimulation des initiatives, de perfectionnement des hommes et d'amélioration du moral ?

La réponse à chacune de ces questions permet de recenser les arguments pour ou contre une décentralisation plus poussée du pouvoir de décision.

Les mêmes critères peuvent être présentés également sous la forme suivante :

Les conditions qui favorisent la centralisation sont :

- Bonnes communications entre le point d'exécution et la direction;
- Exécutants peu qualifiés;
- Exécutants dans lesquels on a peu confiance;
- Importance de la coordination;
- Importance de l'enjeu de la décision;
- Problèmes nouveaux.

Les conditions qui favorisent la décentralisation sont, à l'inverse :

- Mauvaises communications entre le point d'exécution et la direction;
- Exécutants qualifiés et de confiance;
- Exploitation sans répercussion sur le reste de l'entreprise;
- Enjeu de la décision faible;
- Problèmes de routine.

Certes, ces différents critères sont qualitatifs et il n'existe pas de règle pour en peser la valeur. Toutefois, après examen attentif de ces diverses faces du problème, un dirigeant expérimenté pourra prendre une décision assez sûre.

./...

Remarque : Les commissions peuvent être un outil de délégation. Telle décision que le dirigeant ne veut déléguer à aucun de ses subordonnés pris individuellement, peut valablement être confiée à une commission réunissant trois ou quatre de ces hommes.

9. Conception nouvelle du rôle de chef

On a beaucoup parlé du changement qui s'est introduit depuis une cinquantaine d'années dans la conception du rôle de chef.

- Autrefois, son rôle se résumait à donner des ordres, aujourd'hui il consiste de plus en plus à "vendre des idées".

- Autrefois, il mettait son point d'honneur à décider lui-même de tout, aujourd'hui, il s'efforce de déléguer et de faire participer.

Cette évolution du rôle du chef est inégale suivant les milieux, et suivant les niveaux hiérarchiques.

Nous pensons qu'aux niveaux hiérarchiques supérieurs elle correspond à une vérité de plus en plus profonde qui repose sur les éléments de faits suivants :

a) Dans le contexte d'une évolution économique et technique rapide, le fonctionnement efficace d'une entreprise exige de ses dirigeants, non plus l'administration statique d'une routine, mais la création incessante de nouvelles solutions.

b) La création exige des hommes de valeur, faisant un apport personnel et puissamment motivés pour faire cet apport.

c) Une direction centralisatrice et autocrate fait fuir les hommes de valeur, ou dans le meilleur cas, réduit leur motivation et leur pouvoir de création.

d) En conséquence, une direction efficace dans le contexte moderne doit s'exercer par la persuasion beaucoup plus que par la discipline. Pour un chef d'entreprise moderne, être amené à dire fréquemment : "C'est un ordre, exécutez !" - n'est pas une marque de son rang mais une preuve de son échec.

./...

C'est la preuve en effet qu'il n'a pas réussi à "vendre l'idée" qu'il se proposait de mettre en oeuvre, et dans tous les cas, c'est un échec pour lui :

- soit que son idée ait été mauvaise,
- soit qu'il n'ait pas eu la capacité de la présenter d'une façon convaincante,
- soit que, bonne et bien présentée, elle n'ait pas été assimilée par un subordonné incapable. Dans ce cas, c'est pour le chef une erreur sur le choix, la formation, ou la motivation de son subordonné.

Cette nécessité d'obtenir l'adhésion jouera dans l'avenir un rôle croissant dans les fonctions du chef. Toutefois, comme nous l'avons signalé à propos du fonctionnement des groupes de travail, cette conception ne doit pas être poussée trop loin et devenir pour le chef un alibi. Il se présentera toujours des cas où le chef devra trancher seul contre ses subordonnés : mais ces cas doivent être très rares.

Une des conséquences de cette évolution est que le rôle de direction est plus difficile à tenir aujourd'hui que dans l'ancienne conception statique.

Il ne suffit plus d'avoir le fauteuil ou le galon, il faut avoir le poids pour convaincre : et les hommes qui n'ont pas ce poids ont peu de chance de se maintenir longtemps dans une position de direction.

48 - LA DEFINITION DES RESPONSABILITES

L'organigramme est commode pour situer les fonctions générales et les relations entre organes de l'entreprise, mais il ne suffit pas pour préciser les responsabilités. Les entreprises qui ont le souci de définir avec précision les responsabilités des différents cadres, sont amenées à établir pour chaque poste figurant à l'organigramme une définition de postes détaillée.

De très nombreuses entreprises ont procédé à de telles définitions de postes. Les buts qu'elles poursuivent ce faisant, sont différents, ainsi que les conditions d'emploi, ce qui conduit à une grande variété d'approches et de techniques dans la définition des postes.

Nous bornant à une vue très schématique de ce problème, nous commenterons brièvement les deux approches les plus typiques : l'approche par les tâches et l'approche par les objectifs.

1. Approche par les tâches

Dans la majorité des cas, les définitions de postes ou "job-description" ont pour contenu principal une description détaillée des tâches concrètes à remplir par les différents cadres. On y trouve des mentions telles que celle-ci :

Exemple A (Chef de service)

"Signale ses besoins de personnel
Vise les bulletins d'embauche, propose les mutations et licenciements, établit le programme de formation de son personnel, en surveille l'application".

Exemple B (Chefs des ventes)

"En cas de réclamation de la clientèle, il effectue une enquête sur les causes, en liaison s'il y a lieu avec les services intéressés; il propose les conditions de règlement les plus avantageuses pour la maison et propose à la Direction les mesures à prendre pour éviter de nouvelles réclamations".

./...

De telles descriptions détaillées de tâches, c'est-à-dire d'éléments concrets observables sans ambiguité, sont fort utiles dans un manuel d'organisation pour permettre de vérifier l'enchaînement logique des tâches. Leur rappel dans une feuille de postes peut être utile pour éviter certains oublis ou confusions. Toutefois, l'énumération des tâches suffit rarement pour définir les vraies responsabilités.

Prenons le cas d'un chef d'atelier : sa vraie responsabilité n'est pas d'effectuer ponctuellement un certain nombre de tâches de détail, elle est surtout de réaliser certains objectifs de production, de qualité, de prix de revient, de formation de personnel, etc... Sa vraie responsabilité est obtenue, non pas par confrontation aux tâches élémentaires, mais par confrontation aux objectifs de sa fonction.

2. Les responsabilités définies par les objectifs

Nous pensons que l'approche par les objectifs est la seule pleinement valable pour la définition des responsabilités : En effet, la responsabilité qu'assume un cadre est essentiellement la responsabilité d'atteindre certains objectifs qui lui ont été confiés.

Définir les responsabilités d'un cadre c'est essentiellement définir les objectifs qu'il a mission d'atteindre.

Comme l'indique le tableau 23, cette définition se concrétise en fait dans deux types de documents :

- pour les objectifs généraux et permanents du poste, on rédigera une feuille de spécification des postes du type de celle du tableau 24;

- pour les objectifs spécifiques et transitoires relatifs à une période déterminée, on se réfèrera aux politiques, programmes et budgets.

C'est l'ensemble de ces deux types d'éléments, les uns permanents les autres transitoires, qui constitue la seule base possible de définition des responsabilités d'un cadre. Avec ces éléments on est en mesure de juger s'il a ou non rempli sa mission.

./...

TABLEAU 23

DEFINITION DES RESPONSABILITES

- La responsabilité d'un cadre se définit par les objectifs qu'il a mission d'atteindre :

  1) objectifs généraux et permanents du poste
     - précisés dans une feuille de spécification de poste

  2) objectifs spécifiques et transitoires
     - précisés par les
       - politiques
       - objectifs
       - programmes
       - budgets

     de la période considérée.

./...

3. Exemples de spécification de postes.

On trouvera dans le document suivant un exemple de spécification de poste qui illustre assez bien l'approche que nous considérons comme la plus utile.

Cette spécification de postes comporte les paragraphes suivants :

1) Fonctions générales : c'est un bref rappel de la position du poste dans l'organigramme.

2) Importance : quelques chiffres concrets situent, à la date de référence, l'importance du poste en effectifs, chiffre d'affaires, budget d'exploitation.

3) Objectifs généraux et responsabilités : c'est ici que sont exprimés les objectifs permanents du poste qui expriment les responsabilités permanentes de son titulaire.

On observera que la plupart des phrases expriment effectivement des objectifs à atteindre. Dans le domaine de la prévision, on ne dit pas que le chef de vente devra effectuer des études de marché, tenir des statistiques, etc... On dit qu'il doit "surveiller et prévoir l'évolution du marché dont il a la charge".

De même, on ne dit pas s'il doit faire suivre des stages de formation à son personnel de vente, plus simplement, ce personnel doit être "complètement formé à la réalisation des tâches qui lui sont assignées" : tel est l'objectif, les moyens sont à régler par le responsable.

Un peu plus loin, il est indiqué que le chef de vente doit "maintenir d'excellentes relations avec la clientèle, développer la bonne réputation de la Société et n'avoir pas de réclamations".

Dans l'entreprise considérée, le chef de vente a tout d'abord refusé d'assumer l'objectif "n'avoir pas de réclamations". Il a facilement démontré que de nombreuses réclamations provenaient d'erreurs de l'usine, du service de l'expédition ou du service de facturation sur lesquels il n'a aucune autorité et invoqué la règle classique : "pas de responsabilité sans autorité".

./...

Une telle conception de la fragmentation des responsabilités serait dangereuse. Le chef de vente a admis finalement qu'il devait assumer toute la responsabilité des rapports avec la clientèle, en incluant la responsabilité de n'avoir pas de réclamations : certes, il n'a pas le pouvoir de régenter l'usine ou le service de facturation, mais il a le devoir, en cas d'erreur, de proposer toutes mesures ou décisions utiles pour faire cesser les anomalies. Ceci est un exemple (parmi beaucoup d'autres) de cas où la responsabilité (exprimée par des objectifs à atteindre) doit normalement dépasser le cadre du pouvoir de décision personnel du responsable.

4) Relations de dépendance vis-à-vis des autres services :

L'entreprise considérée a adopté le principe de l'organisation fonctionnelle et elle définit dans ce chapitre les domaines dans lesquels le chef de vente peut recevoir des instructions fonctionnelles d'un certain nombre de services.

5) Limites de compétence.

Ce sont les limites du pouvoir de décision au sens juridique du mot. On constatera que ces limites sont assez étroites, ce qui n'est nullement incompatible avec la position d'un cadre supérieur, qui doit prendre d'importantes décisions pratiques d'orientation de son action commerciale et qui assume un haut niveau de responsabilité.

4. Utilisation pratique des définitions de responsabilités

Les définitions de responsabilités sont utiles de plusieurs points de vue :

- pour le subordonné : elles lui permettent de voir plus clairement sa mission, ce qui facilite l'intégration de son action à celle de l'entreprise dans son ensemble. Dans le cas de services qui ont tendance à oublier l'entreprise et à rechercher leurs fins en eux-mêmes, il est bon de procéder à une définition des responsabilités par les objectifs.

./...

- pour le chef : la définition des responsabilités est un guide utile pour préciser l'évaluation des performances de ses cadres. En face des objectifs permanents et des objectifs transitoires, ainsi définis, il peut noter les réalisations et avoir une vue plus objective des performances réelles.

- en cas de réorganisation : la définition méthodique des responsabilités répond à un besoin de clarification pour rendre intelligible à tous les intéressés les modifications apportées à la structure.

Limites d'utilisation

Pour utiles qu'elles soient les définitions de responsabilités ne doivent pas sans danger être utilisées dans tous les cas de façon trop systématique.

- comme nous l'avons déjà signalé, elles ne doivent pas être formulées prématurément, si les objectifs de l'entreprise ne sont pas bien décantés et si les hommes mis en place n'ont pas été éprouvés : car dans ce cas, il y a plus d'inconvénients que d'avantages à établir des textes qui sont en avance sur la réalité.

- en ce qui concerne principalement les niveaux supérieurs de la hiérarchie, la définition de responsabilités ne doit pas faire oublier les remarques des psychosociologues relatives à l'interpénétration des responsabilités et des objectifs. Nous renvoyons au tableau 21 illustrant la solidarité des différentes fonctions pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise. A vouloir trop individualiser les objectifs on peut arriver, aux niveaux supérieurs, à créer des cloisons étanches artificielles, là où l'interdépendance est prédominante.

SPECIFICATION DE POSTE

CHEF DES VENTES FRANCE OUTRE-MER

1 - FONCTION GENERALE.-

Responsable vis-à-vis de la Direction Générale de la distribution, du développement et de la vente de nos produits dans les territoires de la France Outre-Mer.

II - IMPORTANCE.-

- Marché potentiel
- Marché actuel
- Budget d'exploitation
- Organisation.

III - OBJECTIFS GENERAUX ET RESPONSABILITES.-

1 - Surveiller et prévoir l'évolution du marché dont il a la charge.

- Etudier, formuler et proposer les politiques et objectifs de distribution et de vente convenables dans le cadre de la politique générale du groupe.
- Préparer, étudier et décider les prévisions budgétaires annuelles et mensuelles de son service (dans le cas où ces prévisions impliquent des décisions hors de sa compétence, il doit s'assurer de l'accord du responsable).

2 - Assurer la réalisation de la politique et des objectifs de distribution adoptés.

- Développer, contrôler et animer une organisation de distribution efficace, dotée d'un personnel qualifié, complètement formé à la réalisation des tâches qui lui sont assignées.
- Maintenir les frais de gestion de son service au niveau le plus économique compatible avec son bon fonctionnement.

./...

3 - Assurer la réalisation de la politique et des objectifs de vente adoptés.

- Réaliser le chiffre d'affaires maximum aux conditions les plus rémunératrices possibles.

- Maintenir d'excellentes relations avec la clientèle - développer la bonne réputation de la société et n'avoir pas de réclamations.

4 - Préciser, par écrit, à l'attention du service publicité, les objectifs que devront poursuivre les actions publicitaires sur le public, sur les revendeurs et sur notre réseau de distribution. Ces objectifs devront être cohérents avec les politiques de distribution et de vente adoptées.

5 - En tant que Membre consultatif du Comité "Collection" doit participer, activement, au perfectionnement de la collection en proposant les modifications, suppressions et adoptions susceptibles d'améliorer le chiffre d'affaires et la rentabilité de son service.

6 - Assurer le développement des relations avec les personnalités des services officiels; techniques et administratifs.

7 - Proposer toutes les mesures qu'il estime susceptibles de favoriser le développement commercial du groupe.

IV - <u>RELATIONS DE DEPENDANCE VIS-A-VIS DES AUTRES SERVICES</u>.-

1 - Directement responsable vis-à-vis de la <u>Direction Générale</u> de la réalisation du programme ci-dessus.

2 - Fonctionnellement responsable vis-à-vis du <u>service budget</u> de la remise, dans les délais demandés, des prévisions budgétaires annuelles et mensuelles de son service et de tous les renseignements dont il peut avoir besoin.

3 - Fonctionnellement, responsable vis-à-vis du <u>Bureau commercial</u> du respect des conditions générales de vente (tarifs, conditions de vente, crédits, impayés).

4 - Fonctionnellement responsable vis-à-vis du <u>service Juridique</u> du respect de nos recommandations concernant les relations avec les tiers, en particulier 1 contrats avec les agents, les représentants; les conditions générales de vente et l'application de la législation fiscale.

./...

5 - Fonctionnellement responsable vis-à-vis du service du Personnel de l'exécution des instructions concernant son personnel (salaires, frais, contrats, etc...).

6 - Fonctionnellement responsable vis-à-vis du service Organisation du respect des instructions administratives.

V - LIMITES DE COMPETENCE.-

1 - Toutes les dépenses doivent être prévues au budget annuel (ou aux budgets supplémentaires) approuvés par la Direction Générale. Les restrictions suivantes sont imposées à cette autorisation (à rédiger après établissement du budget).

2 - Personnel : n'a pas compétence pour engager, promouvoir, augmenter ou licencier du personnel - Toute modification doit être proposée au chef du personnel et soumise à l'approbation de la Direction Générale.

3 - Organisation administrative : n'a pas compétence pour modifier les instructions d'organisation administrative.

4 - Tiers : n'a pas compétence pour engager le groupe vis-à-vis des tiers sauf en ce qui concerne l'acceptation des commandes ou le règlement de petits litiges inférieurs ou égaux à 15.000 Frs et dans les limites du budget global prévu à cet effet.

5 - Prix : n'a pas compétence pour fixer les prix de la collection ni les marges allouées aux différents intermédiaires.

---oooOooo---

C E G O S

SEMINAIRE "ART DE DIRIGER"

AUTORAPPORT HEBDOMADAIRE "FABRICATION MESURES"

Semaine du : au :

	Norme	Valeur	OBSERVATIONS
RESULTATS			
C.A. facturé le			
C.A. descendu le			
Nombre de commandes à livrer			
Nombre d'appareils à réparer			
Nombre de lancements en retard (> 15 jours) :			
	à surveiller	Anormal	
Outillage et matériel			
APPROVISIONNEMENT – extérieur – Délai			
APPROVISIONNEMENT – extérieur – qualité			
APPROVISIONNEMENT – intérieur – Délai			
APPROVISIONNEMENT – intérieur – qualité			
PERSONNEL – Effectif			
PERSONNEL – Salaires			
PERSONNEL – Etat d'esprit			
PERSONNEL – Discipline			
Relations avec les autres services			
Demandes d'Achat			

558/D1

C E G O S

SEMINAIRE "ART DE DIRIGER"

AUTORAPPORT HEBDOMADAIRE "QUALITE MESURES"

Séminaire du : au :

		OBSERVATIONS
Commandes Exterieures	Nombre de réceptions en attente contrôle ______	
	Nombre de réceptions acceptées ______	
	Nombre de réceptions refusées totalement ______	
	Nombre de réceptions refusées partiellement ______	

Appareils ayant présenté des défauts

	Référenc.	Toute la série	Par-ciellt	Retouché Equipe	Décisions	Observations
CONTROLE FINAL						
CONTROLE [illegible]						

[redacted]

557/D1

C E G O S

SEMINAIRE "ART DE DIRIGER"

AUTORAPPORT HEBDOMADAIRE "COMMERCIAL MESURES

Semaine du : au :

	Norme	Valeur	OBSERVATIONS
C.A. enregistré le			
Nombre de commandes			
Marché enregistré le			
Nbre de visites effectuées			
Nbre de propositions envoyées			
Nbre de lettres envoyées			
Nbre de lettres reçues			
Nbre de réclamations par lettres (Délai			
Nbre de réclamations par lettres (qualité			
Matériel descendu			
Matériel facturé			

	Anormal	
Matériel		
Locaux		
PERSONNEL (Effectif		
PERSONNEL) Salaires		
PERSONNEL (Etat d'esprit		
PERSONNEL) Discipline		
Relations avec les autres services		

559/D1



RAPPORT MENSUEL "SERVICE TECHNIQUE MESURES"

Mois de :

BILAN GENERAL

Nbre de problèmes au programme	A	Б	C
- terminés dans le mois			
- commencés dans le mois			
- stoppés			
- en retard			

Temps passés en heures par catégories	A	B	C	D	E
	F	G	H	I	J

Réunions prototypes	
Réunions 1ère série	
Nbre de références nouvelles	
Nbre de rectifications	
Gain annuel méthodes dansle mois	

OBSERVATIONS

ANOMALIES

CHARGE	Laboratoire	
	B.M.F.	
	Prototypes	
	Commandes clients	
AMENAGEMENT	(Place	
	)Matériel	
PERSONNEL	(Effectif	
	)Salaires	
	(Etat d'esprit	
	)Discipline	
RELATION avec les autres services	)S.F	
	(S.C	
	)Achats	
	(Méthodes	

OBSERVATIONS

560/E1

14

CÉGOS

12, RUE BLAISE-PASCAL
NEUILLY (Seine) - SABlons 78-30

Section 3 - DG 360 - Direction Générale

TITRE

DIRECTION D'ENTREPRISE ET TECHNIQUES D'ORGANISATION

-=-=-=-=-=-=-

Auteur Octave GELINIER

Société Directeur Général Adjoint de la CEGOS.

SOMMAIRE

A lire par MM.		Visas		Visas		Visas		Visas

Direction d'entreprise et

Techniques d'Organisation

- Définitions
- Les techniques d'organisation et leur filiation
- Schéma dynamique de l'entreprise
- Classement par buts des techniques d'organisation
- Organisation de l'entreprise : mise en oeuvre pratique
- Conclusion.

1 - Définitions

11 - Organisation

Un ensemble est organisé lorsque ses éléments sont choisis, agencés et coordonnés en vue d'atteindre un but ou de remplir une fonction.

En ce sens, toute entreprise est organisée, et toute direction a pour tâche essentielle de créer et maintenir cet état d'organisation. Et l'on comprend fort bien que le même mot anglais "management" désigne à la fois direction et organisation.

Il y a toutefois des degrés dans l'organisation. Le degré minimum, sans lequel l'entreprise ne peut exister, consiste dans une organisation empirique et spontanée, qui assure une certaine cohérence à l'action sans prétendre étudier ni réaliser les conditions optima. Un degré d'organisation supérieur suppose un effort conscient, méthodique et, si possible, scientifique, pour étudier et réaliser les conditions optima de fonctionnement : c'est ce degré d'organisation que désigne le terme de "scientific management".

12 - Les actions d'organisation

Nous pouvons appeler action d'organisation un processus qui a pour but de modifier et d'améliorer l'état d'organisation d'une entreprise.

Considérées très concrètement, les actions d'organisation se distinguent par l'ampleur des modifications qu'elles mettent en jeu.

a - Le premier degré (statique) consiste à aménager des opérations existantes en conservant l'essentiel des moyens existants : il s'agit d'optimiser, puis de stabiliser, enfin de mettre sous contrôle ces opérations. Rentrent dans cette catégorie la célèbre organisation par Taylor de la manutention des gueuses de fonte; la mise sous contrôle (matières, temps, méthodes...) du travail d'un atelier, la rationalisation de circuits d'imprimés, l'animation d'une équipe de vente, etc..

b - Le deuxième degré (dynamique) consiste dans la création d'opérations nouvelles qui se révèlent utiles : ces opérations nouvelles résultent soit de la transformation des opérations antérieures (spécialisation, regroupements, etc...) soit de la systématisation des opérations de préparation et de contrôle destinées à optimiser les opérations antérieures. A ce niveau, l'organisation aboutit fréquemment à la création de nouveaux organes dans la structure : organes chargés des méthodes, des programmes, des approvisionnements, des prix de revient, des études commerciales, du contrôle qualité....

c - Le troisième degré (proche du précédent) recherche l'amélioration à travers une modification dans les équipements et structures principales de l'entreprise : réorganisation de la production comportant mise en ligne d'opérations antérieurement faites dans des ateliers différents; plan d'équipement ou de rééquipement; automation administrative; changement de localisation; changement de structure entraînant création de départements par produits; changement de canaux de distribution....

./...

d - Le quatrième degré (stratégique) consiste dans la remise en question, non seulement des moyens mais des buts directs de l'activité : changement de produits, reconversion, transfert d'activité à l'étranger, modification profonde du financement ou de la structure sociale (fusion, concentration...), etc.

A chaque niveau, les actions d'organisation se manifestent par la mise en oeuvre de procédures et programmes normalisés, incluant méthodiquement tous les moyens nécessaires pour que se déroule efficacement l'activité considérée : qu'il s'agisse d'une activité de routine, d'une opération spéciale ou d'une étude de décision.

13 - Organisation scientifique

a - Mérite le nom de science une connaissance objective et démontrable, qui de ce fait est transmissible et s'impose à tout esprit normal.

Comme corps de doctrine, l'organisation est scientifique dans la mesure où elle comporte des lois démontrables.

Au niveau de l'application, l'organisation de l'entreprise X est scientifiquement établie dans la mesure où les solutions choisies s'imposent à tout esprit de bonne foi comme constituant le meilleur assemblage de moyens pour atteindre un but déterminé ("the one best way"). Ceci ne peut être réalisé que lorsque sont réunies les conditions suivantes :

- existence d'une échelle de valeurs pour définir la meilleure solution (rentabilité, expansion, sécurité, facteur humain, long ou court terme...)
- emploi de la méthode scientifique pour analyser et mesurer les divers facteurs influant sur le problème considéré, pour expérimenter les diverses solutions possibles, etc...
- problème assez circonscrit pour que soient simultanément possibles l'analyse des facteurs et l'application des critères de valeur.

De nombreux problèmes localisés peuvent recevoir des solutions scientifiquement optimales; mais l'entreprise dans son ensemble est jugée sur trop de critères, est soumise à trop de facteurs (y compris "l'âge du capitaine et la vitesse du vent...") pour que son organisation totale soit établie scientifiquement.

b - Comme toutes les sciences expérimentales, l'organisation scientifique a commencé le jour où des cerveaux puissants ont consenti à étudier attentivement des phénomènes humbles et concrets. L'étude par Taylor vers 1880 des conditions optima de manutention des gueuses de fonte à la Midvale Steel a constitué l' "expérience de Lavoisier" de la nouvelle science. Un résultat scientifique (c'est-à-dire objectivement peu discutable) a pû être obtenu parce que le but était aisé à définir et les facteurs peu nombreux. C'est à partir de cette date que l'agencement du travail humain a commencé à sortir de l'empirisme pour faire l'objet d'une connaissance scientifique, permettant un choix rationnel entre les solutions.

c - Très naturellement, les outils de base de l'organisation scientifique ont été, depuis le premier jour :

- l'étude et la mesure du travail humain, nécessaire pour analyser les modes opératoires et découvrir les plus efficaces,
- les calculs de prix de revient et de rentabilité, nécessaires pour chiffrer les buts et fournir un critère de choix de la meilleure solution : en matière de gestion d'entreprises, le critère principal est économique (et non technique),
- la rationalisation des documents et imprimés, nécessaire pour fournir les informations utiles au travail et pour stabiliser les modes opératoires suivant le processus-type retenu comme optimum : aucune activité ne peut être stabilisée et contrôlée si elle ne prend pas appui sur des documents adéquats.

Sur ces divers plans, l'organisation scientifique a été caractérisée par une approche analytique, par un souci constant d'observation et de mesure.

d - Mais l'organisation a pour domaine d'étude et d'action ces organismes vivants que sont les entreprises : pour y acquérir une connaissance qui soit source d'action efficace, il ne suffit pas de mesurer les détails : il faut aussi discerner les formes significatives.

Toutes les sciences connaissent ces phases synthétiques et qualitatives où, après "une vie d'analyse", sont découvertes les nouvelles formes, structures ou modèles qui permettront de couvrir un champ plus large.

Ceci est vrai pour la science de la direction. Mais dans ce cas, la synthèse est particulièrement ardue car les structures qui conditionnent l'entreprise et son environnement sont fréquemment instables et labiles : elles se sont transformées avant que se soit écoulé le temps nécessaire pour les observer scientifiquement.

Pour éviter la paralysie, ou l'action au ras du sol (les arbres cachant la forêt), l'organisateur doit s'appuyer sur les hypothèses de formes significatives qu'il a crû distinguer, sans pouvoir procéder à une vérification complète : lorsqu'il considère comme entité une fonction, un produit, une clientèle, une stratégie, une masse critique, une qualification... etc; plus encore lorsqu'il considère des éléments volontaristes tels que des intentions, des objectifs, des politiques... il fait le plus souvent une hypothèse de forme imparfaitement définie, imparfaitement justifiée, et cependant nécessaire pour agir. Bien souvent la validation de cette hypothèse ne peut être effectuée a priori : elle résulte indirectement de la constatation des résultats positifs du plan d'action conçu à partir d'elle.

Cette situation est inévitable : ce qui est gagné en ampleur est perdu en démonstrabilité. Le phénomène est encore accru par le fait que l'organisation est une recherche appliquée à l'action, soumise aux servitudes de l'action que sont les échéances et les budgets : il en résulte de nombreux cas où les circonstances pratiques imposent des décisions avant que soient épuisées les possibilités scientifiques d'étude. Il en résulte aussi un danger sérieux d'emploi abusif de concepts non fondés, de règles non prouvées, etc, reconstituant un nouvel empirisme camouflé en dogmatisme.

./...

Il convient d'accepter que tout progrès comporte ses dangers. Les progrès majeurs de l'organisation depuis 15 ans se sont effectués par le développement des approches de synthèse. De nouveaux domaines de raisonnement et de mesure ont été rendu accessibles par l'apport de techniques spécialisées (psychologie, mathématiques, logique, statistique, économie, étude du marché...); ceci a permis de construire de nouveaux concepts, schémas et modèles (1) s'élevant à des niveaux plus élevés du fonctionnement de l'entreprise; et d'aborder de façon utile la solution de problèmes complexes d'orientation, de choix des lignes de développement, de stratégie, de structure. Beaucoup de ces approches sont encore peu affermies, mais les développements récents de la recherche opérationnelle démontrent qu'il est possible d'étendre sans cesse le domaine de la rigueur : le mouvement ne fait que commencer.

14 - L'organisation n'est pas une fin en soi.

Le critère d'une bonne organisation n'est pas la satisfaction intellectuelle ou esthétique que procure un dispositif conforme aux règles de l'art : c'est l'aptitude de ce dispositif à contribuer à la rentabilité et à l'expansion de l'entreprise.

Ce critère ne doit jamais être perdu de vue, surtout pour les actions à but statique de mise sous contrôle, qui peuvent aisément conduire à la "surorganisation". La surorganisation est atteinte lorsqu'on dépense plus à éviter certaines imperfections que celles-ci ne coûtent. L'organisation optima n'est jamais parfaite, elle constitue plutôt un ensemble équilibré d'imperfections modérées.

---

(1) Le "schéma dynamique de l'entreprise" présenté au § 3 constitue un exemple de schéma imparfaitement défini et validé, mais qui parait justifié par l'efficacité des actions qu'il inspire.

2 - Les techniques d'organisation et leur filiation

On peut appeler technique d'organisation un corps de méthodes transmissibles ayant démontré leur efficacité pour analyser ou améliorer le fonctionnement de l'entreprise ou d'un de ses aspects. Les techniques d'organisation sont fort nombreuses mais dérivent d'un nombre limité de techniques de base. Sans prétendre tracer un arbre généalogique des techniques d'organisation, il peut être utile de mentionner brièvement les techniques de base et les principales techniques spécialisées ou synthétiques dérivant de leur développement ou de leurs combinaisons.

21 - Techniques de base

a - L'étude du travail, comportant le chronométrage des temps, le classement des gestes, le repérage et l'aménagement du détail des méthodes d'exécution, a été le point de départ de toute l'organisation scientifique.

Ses développements directs ont été d'une part les méthodes de temps standards (MTM, etc), d'autre part les méthodes de programmation et contrôle de la production (spécifications matières, gammes d'opérations, ordonnancement, lancement, contrôle d'avancement, etc..), enfin les méthodes de rémunération (reposant sur les études de qualification et les temps alloués) et les descriptions de tâches.

b - La comptabilité, autre moyen précis de mesurer une activité, constitue un second point d'appui, principalement sous forme de calcul des prix de revient, contrôlés par une comptabilité analytique : c'est l'analyse nécessaire pour rapporter des moyens à leur but économique.

Les développements directs ont été la comptabilité analytique à prix standards, le contrôle budgétaire, les analyses factorielles de coûts (notamment analyse marginale), les calculs de rentabilité (notamment par la méthode des valeurs actuelles), les prévisions de trésorerie et de financement.

c - la rationalisation des documents et de leurs circuits joue un rôle important pour conférer stabilité et efficacité à tous les processus opératoires (lettres, imprimés, bons, fiches, comptes, nomenclatures, dessins, etc). Il s'agit en somme de rationaliser le recueil, l'élaboration et la transmission d'informations. Les développements directs ont été (avec l'aide d'équipements de plus en plus élaborés) la simplification, puis la mécanisation des circuits d'information, enfin le traitement automatisé de l'information (ensembles électroniques)

d - La pédagogie enfin constitue une technique de base essentielle : l'entreprise exige sans cesse des tâches ou qualifications nouvelles, et la pédagogie est le moyen d'y préparer les hommes appropriés : depuis l'ouvrière soudeuse qui apprend une nouvelle opération, jusqu'au directeur commercial qui assimile de nouvelles méthodes de prévision.

Dérivant plus ou moins directement de la pédagogie, on peut citer les diverses méthodes se rapportant aux relations humaines; au commandement et à la gestion du personnel.

22 - Disciplines d'appui

Les techniques de base de l'organisation ont donné leurs meilleurs fruits en faisant largement appel à des disciplines scientifiques développées par ailleurs.

e - La psychologie, souvent associée à certains éléments de physiologie ou de sociologie, a permis le développement d'outils efficaces pour la sélection du personnel, pour l'analyse des attitudes et communications au sein du personnel, pour la découverte (et l'utilisation) des motivations d'achat, pour l'amélioration des méthodes de vente, et même des conditions de créativité des chercheurs.

f - La statistique , art de recueillir et d'élaborer de façon significative des données nombreuses, a donné naissance aux techniques de contrôle de la qualité, d'enquêtes de marché par sondage,de tests publicitaires; elle a permis des progrès décisifs dans les méthodes de gestion des stocks, d'entretien des équipements, etc..

./...

g - L'économie a apporté les concepts et les outils permettant de développer les méthodes de prévision, les calculs d'optimisation mettant en jeu des valeurs, et les programmations à long terme.

h - Les mathématiques et la logique ont permis de développer l'application de toutes les techniques précédentes en mettant en oeuvre des modèles quantitatifs des phénomènes observés et en précisant avec rigueur les conditions de validité de certains types d'hypothèses et de raisonnement. Le développement récent de la recherche opérationnelle est le signe de l'application croissante des mathématiques aux problèmes de gestion.

i - Les techniques d'automatisation ont donné lieu à des applications étendues au niveau de la production et à celui de l'élaboration des données (ensembles électroniques de gestion).

Cette énumération des disciplines d'appui n'est nullement limitative.

23 - Méthodes de synthèse

On observe depuis quelques années la clarification de méthodes de synthèse qui, pour résoudre des problèmes d'un plus haut niveau de complexité, s'appuient sur la gamme complète des techniques et disciplines déjà mentionnées - Citons quelques exemples :

j - La recherche et le développement des produits de l'entreprise met en jeu de multiples éléments économiques, techniques, financiers et d'organisation, et fait aussi appel aux méthodes de créativité.

k - Les méthodes d'étude de la structure de l'entreprise réalisent également une synthèse d'aspect multiples.

l - On désigne souvent du nom de techniques de direction un ensemble de méthodes et procédures qui se sont montrées efficaces pour la fixation des objectifs, le commandement, la délégation, le coordination, le contrôle, etc...

m - Les méthodes d'évaluation de l'entreprise, soit du point de vue de sa gestion (points forts et points faibles), soit du point de vue de sa valeur financière, constituent une synthèse systématique d'éléments multiples.

n - Enfin l'élaboration de la stratégie de l'entreprise fait l'objet de méthodes encore imparfaites pour procéder à l'inventaire à l'exploration et à l'évaluation de stratégies multiples. Dans ces méthodes où se combinent les éléments financiers, techniques, économiques, les structures du marché et de la concurrence, les tendances de l'évolution et les règles du raisonnement logique.

Les indications qui précèdent ne prétendent pas constituer une classification de techniques d'organisation en pleine évolution : elles se bornent à présenter quelques éléments de filiation qui peuvent guider dans le choix des qualifications de base à mettre en oeuvre pour organiser une entreprise.

Nous plaçant maintenant du point de vue de l'action concrète, nous pouvons tenter de classer les différentes techniques d'organisation en fonction de leur but.

Pour ceci, nous devons d'abord tracer un schéma du fonctionnement de l'entreprise.

3 - Schéma dynamique de l'entreprise

Nous pourrions utiliser le classique schéma fonctionnel et énumérer les techniques d'organisation les plus fréquemment applicables aux fonctions : production, vente, conception des produits, finances, personnel, etc.., et aux subdivisions habituelles de ces fonctions. Cette approche aurait peut-être l'inconvénient de présenter une vue trop statique des problèmes confondant le long terme et le court terme.

Nous pensons cerner de plus près la réalité des forces en jeu dans l'entreprise en utilisant un schéma dynamique qui reconnait que les problèmes de gestion se situent à différents niveaux d'action : à chaque niveau les phénomènes se déroulent en un cycle d'opérations possédant sa dynamique propre, ses règles de cohérence et ses lois d'évolution; chaque niveau est en somme une "orbite" soumise à ses propres règles de gravitation.

On peut schématiquement distinguer 6 niveaux ou orbites.

31 - Orbite de l'exploitation à court terme

Décomposé en tronçons fonctionnels tels que :

- Commercial : commande, livraison
- Production : achats, stocks, fabrication, produits finis
- Comptabilité : factures, encaissements et règlements, résultats
- Administration : transmission des informations coordinatrices,

c'est le domaine des actions concrètes, visibles, répétitives; c'est aussi le domaine initial des actions d'organisation.

A ne considérer que ce niveau, on risque d'avoir une vue statique et incomplète de l'entreprise : car les résultats et progrès essentiels viennent d'actions à d'autres niveaux.

32 - Orbite du personnel

L'entreprise est faite d'hommes qui se renouvellent suivant un rythme différent du rythme des commandes et livraisons. La "population renouvelée" que constitue le personnel de l'entreprise est en fait modifiée par une double action :

- action quantitative : embauchages et départs,
- action qualitative : formation, perfectionnement et place dans la structure.

33 - Orbite des produits et clientèles (actions à moyen terme)

L'entreprise est aussi une "population renouvelée" de produits (ou services) qui sont animés d'une vie propre : chacun d'eux a une date de naissance, et connait des périodes de croissance, de maturité et de déclin; entre eux, les produits présentent des affinités ou des incompatibilités soit techniques, soit commerciales.

La gestion efficace des produits de l'entreprise constitue un domaine d'actions capital (et récent) des techniques d'organisation. Elle comporte une face technique, centrée sur la recherche et la conception des produits, et une face commerciale, centrée sur le choix des clientèles, des canaux de distribution, des prix, des moyens de promotion des ventes, etc..

34 - Orbite des procédés : équipements, techniques, méthodes (moyen terme)

L'entreprise doit également être considérée comme une "population renouvelée" d'équipements, techniques et méthodes, ayant en propre leur courbe de vie et leur vitesse de renouvellement : achats de machines, prises de licence, amortissement, riblonnage, etc jalonnent dans l'entreprise ce cycle des procédés.

(Remarquons qu'il existe des liaisons entre le cycle des produits et celui des procédés : très étroites pour les production en continu, plus lâches pour les autres).

35 - Orbite du financement

Le capital investi dans l'entreprise constitue lui-même un ensemble renouvelé, qui peut être alimenté par diverses sources. C'est spécialement en liaison avec la croissance de l'entreprise que les problèmes de financement et leurs implications patrimoniales, juridiques, fiscales et de structure, se posent avec acuité.

36 - Orbite de la profession et des institutions (actions à long terme)

Ce niveau est celui des grandes options qui découlent de l'évolution de l'environnement de l'entreprise et notamment :

- de la profession à laquelle elle appartient : son âge, degré de concentration (fusions, reconversions),
- du marché, qui peut être en voie d'internationalisation (Marché Commun)
- de l'implantation; non seulement Paris ou province, mais France ou étranger, etc...

De ces options découle la conception d'ensemble de l'entreprise et de sa structure sociale.

o

o o

Le schéma dynamique de l'entreprise est fait d'orbites ou cycles d'opérations qui se déroulent à chacun des six niveaux précédents : et la direction a pour charge de les coordonner efficacement sans les confondre (cf Tableau 1).

En effet, ces cycles d'opérations sont interdépendants (chaque action à long terme a sa racine et son résultat dans le court terme), mais chacun d'eux obéit à une logique d'évolution qui lui est propre; l'ensemble étant soumis à des contraintes de cohérence qui sont les compatibilités techniques(capacités, temps, délais) et les compatibilités économiques(rentabilité et trésorerie) (1)

---

(1) Soulignons que le schéma dynamique de l'entreprise n'est pas un organigramme - On peut certes en déduire que chaque niveau d'action doit être représenté dans l'organigramme. Mais calquer l'organigramme sur ce schéma conduirait le plus souvent à une structure peu efficace, les liaisons entre problèmes devenant insuffisantes (erreur des cybernéticiens). Une structure efficace combinera dans un même organe la prise en charge des problèmes comportant la plus forte interdépendance

./...

Le fait d'avoir présenté chaque niveau d'action comme le cycle de renouvellement d'un ensemble ou d'une "population" n'est pas un artifice de présentation : le domaine des produits n'est accessible à l'organisation qu'à partir du moment où, cessant de considérer isolément chaque produit, on considère leur ensemble en renouvellement : il en est de même du personnel, des procédés, du financement; et la conception générale de l'entreprise elle-même ne quitte le domaine de l'inspiration pour entrer dans celui de l'organisation qu'à partir du moment où l'on considère les cycles d'évolution, d'extension territoriale, de concentration et de reconversion des diverses professions. Sinon, on risque que "les arbres ne cachent la forêt", compromettant la validité et l'efficacité des recommandations formulées.

Les buts des actions d'organisation ne sont clairs que s'ils se rattachent explicitement à l'un ou plusieurs des cycles d'opérations décrits ci-dessus : ceux-ci constituent donc un cadre utile pour classer les principales techniques d'organisation en fonction de leur but.

4 - Classement par buts des techniques d'organisation

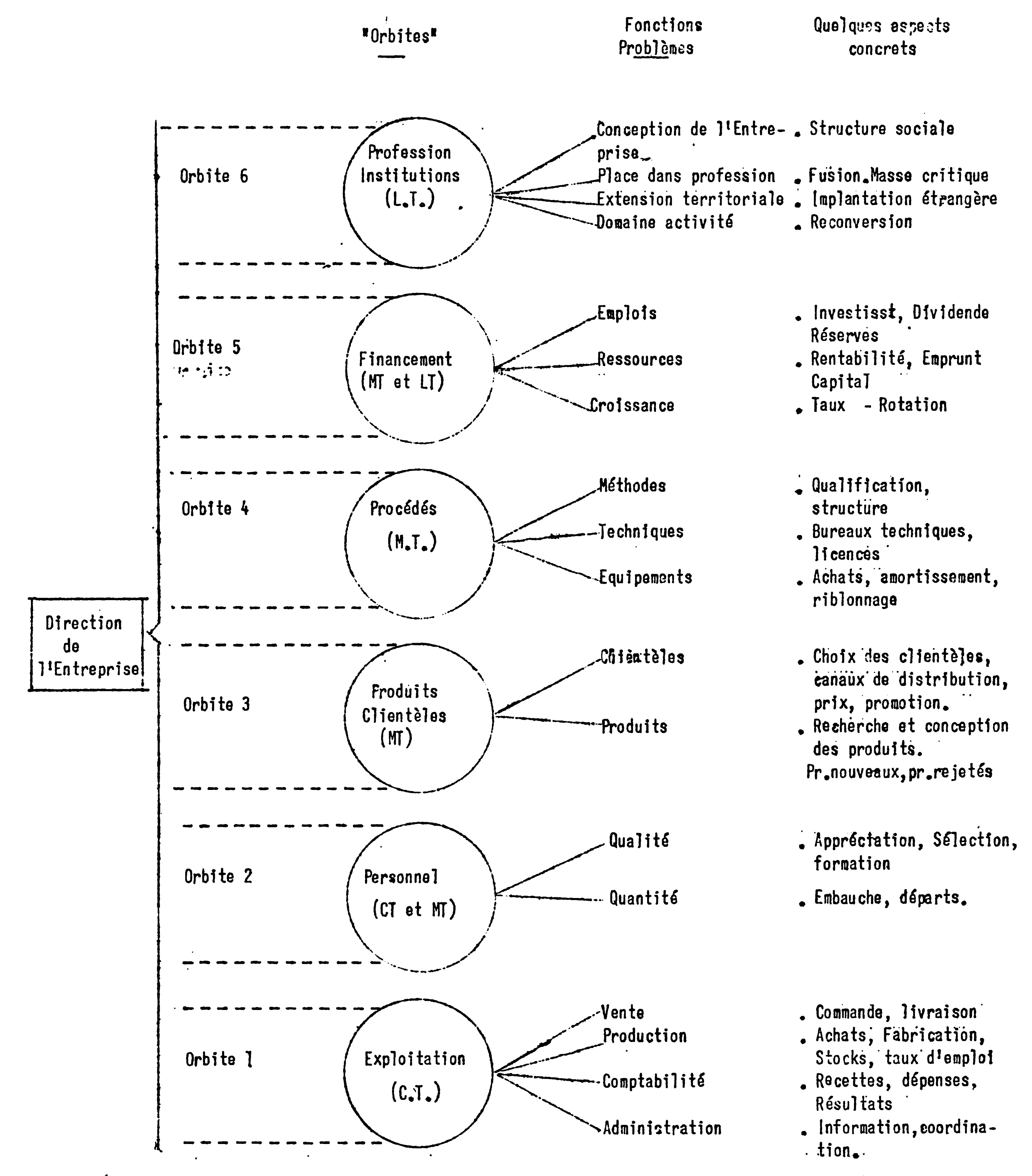
Reprenant les niveaux d'action indiqués au paragraphe précédent, nous allons mentionner pour chacun d'eux les techniques d'organisation qui s'y appliquent le plus couramment.

Comme toute classification, celle-ci sera pleine d'imperfections : notamment certaines techniques devront y être mentionnées en plusieurs places. Elle aura toutefois atteint son but si elle clarifie quelque peu l'insertion de chaque technique dans le schéma dynamique de la vie de l'entreprise.

Tableau 1

Schéma dynamique de l'entreprise

6 "orbites" (ou cycles d'opérations)
6 niveaux d'action coordonnés par la Direction



(Attention : ceci n'est pas un organigramme; et l'organigramme calqué sur ce schéma aurait des chances d'être plus efficace).

41 - Exploitation à court terme

Buts d'action Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation
- Stabilisation des compositions matières et des cycles d'opérations	- Constitution de fiches techniques et gammes d'opérations
- Améliorations matières	- Analyse des valeurs
- Amélioration des opérations de fabrication (et activations des bureaux de Méthodes)	- Etude des temps (chronométrage, MTM, etc) Etude des postes de travail, simplification du travail, études d'outillage, standardisation et normalisation.
- Contrôle du rendement m.o.	- Normes de temps, temps alloués, contrôle des temps et rémunération au rendement.
- Contrôle du rendement matières	- Organisation du circuit matières : saisie et mesure des rendements, déchets et rebuts.
- Stabilisation ou amélioration de la qualité	- Construction de critères de qualité et organisation du contrôle de la qualité.
- Equilibrage de la production, calcul des délais, réduction des stocks et en-cours.	- Techniques de programmation et contrôle de la production. Règles de gestion des stocks (dans les cas complexes, utilisation de la recherche opérationnelle).
- Efficacité des achats	- Planning des approvisionnements;calcul des lots économiques; analyse des valeurs, etc...
- Coût et efficacité de l'entretien	- Programmes d'entretien; temps standards d'entretien; entretien préventif, etc..
- Transports et manutentions	- Analyse des frêts; contrôle de l'exploitation des transports.
- Bureaux d'étude	- Programmation et contrôle du travail d'étude. Cahiers des charges. Simplification des dessins.
- Sécurité du travail	- Mesure des facteurs; formation à la sécurité; aménagement des postes de travail.

./...

Buts d'action Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation
B - Vente	
- Recherche et sélection des clients et prospects	- Etude du marché Statistiques commerciales
- Conception des moyens de vente	- d° et étude des motivations d'achat
- Activation des vendeurs	- Séminaires de perfectionnement des vendeurs (et de leurs chefs) Construction d'argumentaires et aides à la vente Calcul de quota de vente et systèmes d'intéressement. Planning des tournées; statistiques de contrôle.
- Activation des distributeurs et prescripteurs	- Techniques de promotion des ventes
- Activation des consommateurs	- Etude des difficultés d'emploi du consommateur. Plans d'action publicitaires Service après vente.
- Recherche des points faibles	- Diagnostic commercial.
C - Comptabilité	
- Prix de revient et résultats par produits	- Techniques de comptabilité analytique (coût de production et coût de distribution).
- Compte d'exploitation prévisionnel, coût et rendement par responsabilité.	- Gestion budgétaire Comptabilité à prix standards. Tableau de bord de directeur et par service.
- Influence du niveau d'activité, de l'importance des séries, etc..	- Analyse marginale et factorielle du prix de revient; profit-planning; calcul des tarifs et prix de devis.
- Contrôle de fonds et de leur disponibilité.	- Organisation de la comptabilité générale; prévisions de trésorerie.
- Rentabilité d'ensemble ou par projet	- Calcul du taux de rentabilité du capital investi (méthodes comptables et méthode des valeurs actuelles).
D - "Production administrative"	
- Stabilisation des circuits d'information	- Systématisation des imprimés et de leurs circuits, fiches d'instructions, fiches de fonctions, etc...
- Amélioration de la qualité des informations, réduction de leur coût et de leur délai (s'appliquant aux domaines production, vente, comptabilité, etc..)	- Mesure et contrôle des charges de travail (standards de temps administratifs) . Simplification et programmation . Mécanisation . Automatisation (ensembles électroniques)
- Equipement des bureaux	- Calculs d'implantation, moyens de communication, classement, reproduction, documentation, etc..

./...

42 - Gestion du Personnel (CT et MT)

~~Buts d'action~~ Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation et de direction
- Prévision des besoins quantitatifs	- Statistiques d'emploi en fonction de l'activité et de la dimension;facteurs âge, rotation, etc...
- Prévision des besoins qualitatifs	- Analyse des postes et mesure des résultats; analyse factorielle des composantes de la réussite Prévision des techniques nouvelles Bilan des besoins à long terme.
- Recrutement	- Techniques de prospection de candidatures, de sélection, d'embauche et d'intégration.
- Rémunération	- Mesure de la qualification du travail. Construction d'échelles cohérentes de rémunération Systèmes de primes et rémunérations stimulantes.
- Formation, perfectionnement	- Plans de formation individuels Plans de perfectionnement collectifs Stages et séminaires de perfectionnement. Mise au point de curriculums formateurs
- Moral et Intégration psychologique à l'entreprise	- Etudes sociologiques du moral. Plans d'action en vue d'améliorer le moral Perfectionnement de l'encadrement aux relations humaines
- Evaluation et contrôle de l'efficacité des hommes	- Méthodes d'évaluation des performances individuelles Méthodes d'évaluation des potentiels.
- Promotion	- Détection des promouvables; plans de promotion. Détection des inefficaces - tactiques de dégagement.
- Réalisation pratique permanente	- Organisation des différentes fonctions et liaisons d'un service du personnel. Formation des cadres hiérarchiques à leurs responsabilités de gestion du personnel.
- Structure de l'entreprise	- Technique d'évaluation de l'efficacité et du coût comparés de plusieurs solutions de structure. Recherche de la structure la plus efficace. Recherche de la structure à long terme.
- Plans à long terme	- Compte tenu de la croissance, des âges, de l'évolution des techniques et structures, calcul d'un plan général de déploiement du personnel dans le temps.

./...

43 - Produits et Clientèles (MT et LT)

Buts d'action Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation et de direction
A - Produits	
- Diagnostic des produits actuels	- Etablissement du "tableau de bord des produits" (précisant leur valeur et leur durée utile)
- Analyse détaillée de la valeur des produits et recherche d'améliorations à leur conception	- Méthode des profils, analysant par facteur . la valeur d'usage pour le consommateur . la valeur commerciale comparée à la concurrence . la valeur technique (s'appuyant sur études statistiques, économiques et psychologiques)
- Perfectionnement des produits actuels	- Méthode d'analyse des valeurs et utilisation des critères de simplification et rajeunissement des produits
- Recherche d'idées de produits nouveaux	- Méthodes des "matrices de découverte" et organisation rationnelle de la documentation technique. Règles d'une diversification efficace.
- Réalisation pratique	- Constitution, programmation et contrôle du service d'étude des produits dans l'entreprise. Cahiers des charges d'études de produits.
B - Clientèles	
- Choix des clientèles à toucher	- Analyse économique et étude du marché
- Choix des canauxde distribution	- Analyse commerciale; critères d'homogénéité et de coût
- Politique de prix de vente, de marge et dosage de la promotion commerciale rentable	- Détermination (par observation ou par calcul économétrique) des coûts et rendements marginaux et des moyens promotionnels les mieux adaptés (Publicité, marque, promotion, réseau, rabais, service, etc..)
- Réalisation pratique	- Constitution d'un service des études commerciales.
C - Synthèse	
- Gestion optima de chaque produit	- Calcul d'une stratégie par produit intégrant, les aspects commerciaux (marché, canaux, promotion, marque), équipement (nature, volume) et financiers.
- Plans à long terme de l'entreprise	- Plan à long terme calculé comme un ensemble renouvelé de stratégies par produits cohérentes entre elles (approche valable pour l'industrie légère et les professions à évolution rapide des produits).

./...

44 - Procédés (Equipements, Techniques, Méthodes) MT

Buts d'action Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation et de direction
- Inventaire des procédés et techniques actuellement utilisés par l'entreprise	- Constitution de dossiers machines, procédés, outillages. Analyse critique des investissements passés. Maquette de l'équipement optimum, de l'usine idéale.
- Utilisation plus efficace des procédés actuels	- Modifications dans les implantations, liaisons et structures des équipements (mise en ligne; spécialisation; remodelage des structures de production).
- Recherche procédés	- Organisation de services de recherche et d'étude concernant les équipements, installations, techniques, méthodes, industrialisation, etc..
- Prospective des techniques futures	- Recherche des lois d'évolution des techniques et équipements (concernant les dimensions, structures, rendements, coûts, etc..)
- Plans d'investissement	- Classement des projets : remplacement, productivité, capacité, produits, etc.. . Chiffrage des données : calculs de rentabilité prévisionnelle (méthode des valeurs actuelles) . Etude des variantes et des dimensionnements optimums (recherche opérationnelle) Méthodes d'économie de capital . Etude des phases de réalisation (programmation dynamique, méthode des graphes).
- Exécution pratique	- Organisation des études et réalisations d'installations nouvelles
- Contrôle financier	- Budgets d'investissement, calculs de rentabilité, contrôle des engagements, contrôle des réalisations
- Quelles implantations choisir	- Etudes de localisation optima (recherche opérationnelle). Prospective des localisations à long terme.
- Plan à long terme de l'entreprise	- Plan à long terme calculé à partir de la population renouvelée des équipements, techniques et méthodes (à combiner avec l'optique produits précédemment indiquée).

./...

45 - Financement (MT et LT)

Buts d'action Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation et de direction
- Rythme de croissance	- Application des critères d'équilibre du financement aux projets de plan à LT établis à partir des optiques produits ou équipements.
- Plan d'investissement	- Traduction financière du plan d'investissement sur 5 ans (par exemple)
- Comment financer	- Construction du plan de financement : . position initiale et ressources à obtenir . choix entre les sources de financement . stratégie de recours aux diverses sources . tactique de présentation des dessins
- Comment accroître la part de l'auto-financement	- Méthodes d'économie de capital . Recours aux investissements incorporels . Utilisation des possibilités fiscales . Rémunération des actionnaires par une voie autre que le dividende (trop taxé)
- Exécution pratique	- Mise en place des procédures de . chiffrages des projets . calculs de rentabilité prévisionnels . ouvertures de crédit : budget d'investissement . plan de financement à long terme et bilans prévisionnels . contrôle des engagements et paiements . contrôle de la rentabilité du capital investi.

./...

46 - Profession et Institutions (L.T.)

Buts d'action Problèmes à résoudre	Techniques d'organisation et de direction
- Avenir de la profession	- Etude prospective des besoins servis (consommateurs, canaux, zones géographiques, type de concurrence, volume, concentration, techniques), d'après : . le marché . les évolutions étrangères . les professions similaires . les changements institutionnels (Marché Commun, etc.) . le calcul des conséquences futures de faits déjà connus.
- Place de l'entreprise dans la profession	- Déterminée en fonction de : . caractéristiques de l'entreprise et de la concurrence . localisations . masses critiques
- Recherche des voies de diversification	- Recherche des voies rentables par combinaison entre les opportunités externes et les ressources internes de l'entreprise.
- Conception de l'entreprise pour l'avenir	- Etude de changements de la structure sociale tels que : . reconversion, diversification . fusion . transplantation . internationalisation.
- Plans à long terme	- Construction de plans à long terme incluant tous les aspects précédemment mentionnés.
- Structure	- Construction de la structure répondant aux besoins actuels tout en préparant les évolutions futures.

47 - Direction

- Diriger efficacement l'entreprise Coordonner les différents cycles d'opérations qui sont interdépendants tout en obéissant à leurs propres lois d'évolution.	- Techniques de direction . logique d'élaboration de la politique générale . stratégies-type . logique des structures . méthode de direction par les objectifs . techniques de délégation, de coordination, de contrôle et de motivation.

5 - Organisation de l'entreprise : mise en oeuvre pratique

51 - Responsabilités

Organiser c'est agencer et mettre sous contrôle des moyens en vue d'atteindre un but de la façon la plus efficace : l'organisation constitue évidemment une responsabilité de direction à chaque niveau hiérarchique et notamment au niveau suprême.

Du fait de l'évolution incessante des techniques, des marchés, des qualifications etc, l'organisation efficace de l'entreprise ne peut être réalisée une fois pour toutes : elle a nécessairement le caractère d'une création continue.

Une certaine stabilité constituant un caractère indispensable d'une organisation efficace, les adaptations et progrès de l'organisation ne pourront pas toujours prendre la forme de retouches graduelles et incessantes : il sera souvent préférable de procéder par opérations spéciales de réorganisation.

52 - Qualification

Une première conséquence des idées qui précèdent est que les dirigeants doivent avoir des lumières sur les techniques d'organisation. Ceci est nécessaire pour qu'ils soient en mesure de déceler les problèmes et les besoins, puis de diriger et coordonner la mise en oeuvre éventuelle d'opérations de réorganisation.

Une deuxième conséquence est que la structure de l'entreprise aura le plus souvent intérêt à inclure les qualifications d'organisation requises en permanence, et assurées au sein de l'entreprise d'une charge de travail régulière. Par exemple, la plupart des entreprises d'une certaine importance devront disposer en leur sein des qualifications de base nécessaires pour traiter les problèmes usuels d'étude du travail, mesure des temps, aménagement des postes, etc..

./...

Le recours à des experts extérieurs sera normal en ce qui concerne les qualifications très spécialisées et d'usage intermittent; ou encore les qualifications banales requises en gros volume pour mener rapidement une opération spéciale de réorganisation.

53 - Choix des objectifs de réorganisation

C'est un choix fort difficile, et plusieurs erreurs doivent être évitées :

- l'erreur de perfectionnisme. Il faut savoir que tout défaut ne doit pas être corrigé; il faut admettre les imperfections dont la correction coûterait plus cher qu'elle ne rapporterait (et conduirait à la "surorganisation"). Il ne faut pas oublier que le critère d'une bonne organisation n'est pas d'ordre technique ou esthétique mais d'ordre économique : c'est la rentabilité, dont l'optimum coïncide souvent avec un équilibre d'imperfections mineures.

- l'erreur de superficialité : consistant à traiter les symptômes plutôt que les vrais problèmes. Les symptômes doivent être observés avec soin, mais avant d'agir il faut remonter aux problèmes de fond : ceci revient souvent à détecter la fonction ou le cycle d'opérations ("orbite") présentant un point faible, un goulot d'étranglement, une lacune. Il faut aussi tenir compte des répercussions d'une modification localisée sur d'autres secteurs interdépendants.

En conséquence, toute opération de réorganisation doit être précédée par un diagnostic destiné à repérer les points-clés qu'il est le plus rentable de perfectionner, que ce diagnostic soit effectué par la direction de l'entreprise ou avec l'aide d'un expert extérieur, le processus est le même :

- remonter des symptomes aux vrais problèmes,
- évaluer sur chaque point les gains possibles, et les confronter au coût de réorganisation (ce qui suppose une ébauche de programme de travail),
- choisir en priorité les points-clés où l'action de réorganisation aura la plus forte rentabilité.

54 - Préparation de l'action

La préparation d'une action de réorganisation s'effectue suivant le même schéma que celle de toute "opération spéciale" dans l'entreprise :

- Désignation du responsable de l'opération : souvent un cadre moyen s'il s'agit d'améliorer des opérations de routine; un cadre supérieur ou le chef d'entreprise s'il s'agit de réorganisation ayant une portée à long terme.

- Définition précise des objectifs à atteindre, au moyen d'un cahier des charges précis

- Rassemblement et programmation des moyens à mettre en oeuvre, ces moyens étant essentiellement des qualifications. Le recours à des experts extérieurs sera utile chaque fois que les qualifications requises excèdent qualitativement ou quantitativement les ressources disponibles dans l'entreprise. La sélection des experts extérieurs s'effectuera principalement suivant des critères de qualification spécialisée : la notion d'organisation omnivalent est en recul constant, car elle correspond de moins en moins à la diversification des techniques évoquée aux § 2 et 4.

- Sur la base du programme ainsi établi, le budget de l'opération doit être précisé.

- Enfin, il convient de préparer dès le départ un dispositif de mesure des résultats par rapport aux objectifs définis au cahier des charges. Dans les cas où les phénomènes sont trop qualitatifs pour qu'une mesure soit possible, on s'efforcera de préciser des repères concrets permettant de porter un jugement objectif sur les résultats.

55 - Exécution

Les actions de réorganisation sont extrêmement variées en nature et en ampleur : il n'existe donc pas pour elles de plan-type d'exécution. Tout au plus peut-on indiquer schématiquement, pour le cas d'utilisation d'experts extérieurs, trois styles que peut prendre la relation entreprise-experts :

a - Style Etude ou Recherche appliquée concernant un problème bien délimité, dont les solutions sont élaborées à l'aide de techniques spécialisées mises en oeuvre principalement en dehors de l'entreprise : Etude du marché, Recherche Opérationnelle, Etude économique et économétrique, Evaluation, Recherche de produits nouveaux, etc...

b - Style Conseil d'Organisation proprement dit, qui résout un problème donné par une alternance d'étude et d'action et de ce fait se déroule principalement dans l'entreprise avec les phases suivantes :

- Analyse des faits et des problèmes, suivant des méthodes éprouvées
- Conception des solutions et du plan d'action qui font l'objet d'un rapport et sont mis au point avec les responsables intéressés
- Aide à l'application du plan retenu : les cadres de l'entreprise doivent participer activement à cette phase afin d'assimiler psychologiquement et techniquement les solutions retenues, et de se former à promouvoir de nouveaux progrès.
- Mesure des résultats : c'est le test final de qualité technique et de rentabilité.

c - Style Conseil de Direction consistant à conseiller la direction de l'entreprise, non plus sur un problème localisé, mais sur l'ensemble de ses décisions de gestion suppose comme préalable une connaissance et confiance mutuelles acquises par des opérations de style 1 ou 2.

6 - Conclusion

Dans les paragraphes qui précèdent nous avons présenté un panorama très schématique des techniques d'organisation, et de leur insertion dans la vie et la direction de l'entreprise

./...

Nous pouvons conclure en soulignant que les techniques de base (étude du travail, etc) datent de 60 ans; que les disciplines d'appui (psychologie, économie, étude du marché, automatisation, etc...) ne commencent à être utilisées par l'organisation que depuis 10 à 15 ans; que les méthodes de synthèse (concernant produits, structure, évaluation, stratégie, et les outils de la recherche opérationnelle) n'ont pris en France une certaine consistance que depuis 5 ans environ. Nous sommes donc en présence d'une accélération très récente des progrès de l'organisation scientifique. Elargissant le champ de vision, ces progrès mêmes permettent d'apercevoir l'étendue des domaines restant à couvrir. La science de la direction en est encore à ses premiers pas, mais elle a pris un bon départ; et elle nous apportera chaque année des moyens plus rigoureux et plus efficaces.

CEGOS
12, rue Blaise-Pascal
NEUILLY
(Seine)

AUROC
32, rue de Caumartin
PARIS 9e

L'UTILISATION DE LA RECHERCHE OPERATIONNELLE

DANS L'ENTREPRISE

Dès la fin de la dernière guerre, les applications civiles de la "Recherche Opérationnelle" se développent avec succès dans les pays anglo-saxons, relayant ainsi les applications militaires qui sont à l'origine du terme Operation's Research dont la transposition a donné "Recherche Opérationnelle".

En France, l'essor ne commence véritablement qu'à partir de 1955 et, depuis, un grand nombre d'applications ont été réalisées dans de larges domaines d'activité. Enfin, dans d'autres pays, il est apparu lors des derniers congrès internationaux qui se sont tenus à Oxford et à Aix en Provence, que des travaux très intéressants étaient également entrepris (Suède, Tchécoslovaquie, Pologne, Japon etc..). C'est pourquoi il est important aujourd'hui de faire le point, de mettre en lumière les tendances qui se dégagent, de manière à fournir aux Entreprises un tableau très complet des possibilités concrètes de la Recherche Opérationnelle.

447/DND/09/61

A - PRESENTATION DE LA RECHERCHE OPERATIONNELLE

1 - QU'APPELLE-T-ON LA RECHERCHE OPERATIONNELLE

La Recherche Opérationnelle n'a pas encore reçu de définition limitative car, chaque jour, de nouvelles applications se révèlent. Son but est de fournir à une autorité (par exemple la direction d'une entreprise) des bases rationnelles et des éléments chiffrés pour prendre des décisions dans les conditions les meilleures.

La Recherche Opérationnelle consiste donc à transposer dans les domaines des "opérations humaines" l'attitude de l'analyse scientifique et les techniques de calcul les plus perfectionnées.

Les "opérations humaines" ou les phénomènes d'organisation sont tous les ensembles d'activités qui mettent en jeu les relations entre hommes, machines et produits telles que : production, approvisionnements, politique commerciale etc.. Par exemple, la régulation de la production d'une entreprise en fonction de la prévision des ventes est une opération, de même la meilleure répartition d'un certain capital entre divers investissements peut être qualifiée d'"opération".

DEFINIR ET SITUER LE PROBLEME

Pour aborder des questions aussi complexes, l'attitude scientifique conduit, tout d'abord, à poser le problème, c'est-à-dire à rechercher quel est l'objectif final; dans le cas de la régulation de la production, cet objectif est de réduire le plus possible la somme des frais de toute nature : prix de revient industriel, coût du stockage, coût des capitaux immobilisés, frais de vente, etc..., alors que les buts des diverses directions de l'entreprise pourraient être différents : pour le secteur production, par exemple, travailler à cadence constante ; pour le département financier, réduire les immobilisations ; pour la direction des ventes, disposer du plus grand stock de sécurité possible.

Il est donc essentiel de situer le problème au niveau où il se pose réellèment : c'est souvent le niveau de la Direction générale.

DETERMINER UN CRITERE D'EFFICACITE

Il s'agit ensuite de déterminer un critère dont les variations permettent de mesurer la qualité de la solution proposée, c'est-à-dire le degré de réussite des procédés qui vont être mis en oeuvre. Car si un objectif peut être "tout" ou "rien" (construire une usine ou non), la plupart du temps la réussite est nuancée et il s'agit par exemple de réduire à leur valeur minimum des frais ou d'obtenir la rentabilité maximum d'une masse de capitaux ou encore, dans un service de réception (station service, port, guichets ...) de réduire le plus possible le temps d'attente des usagers, etc..

DETERMINER LE ROLE DES DIFFERENTS FACTEURS DANS LA RECHERCHE DE LA SOLUTION

Or, quantité de facteurs jouent de façon contradictoire sur cette "réussite";on doit donc mesurer l'influence de chacun et, à l'aide du critère ci-dessus, décider pour quelle valeur l'optimum est atteint. Dans notre exemple de régulation de la production en fonction d'un tableau de ventes futures, on déterminera les quantités à produire chaque mois en heures normales et en heures supplémentaires, donc les quantités à stocker pour que l'entreprise réalise le meilleur profit.

EQUILIBRER LES FACTEURS A L'AIDE DE METHODES MATHEMATIQUES

Toute cette partie du travail exige évidemment des moyens scientifiques perfectionnés, car il s'agit d'évaluer et, en quelque sorte, de "mettre en équation" l'incidence de facteurs complexes et souvent mal connus. Dans ce but, on cherche à représenter cette incidence par un "modèle explicatif" qui, tout en simplifiant le phénomène, décrit ses lignes caractéristiques pour le problème envisagé.

Ainsi, pour étudier l'arrivée des clients à un guichet, ou la survenance de pannes d'une machine, on peut utiliser un modèle mathématique découlant de la théorie de l'attente affectant une probabilité à chaque événement, ou bien un modèle physique comme les variations d'un compteur Geiger placé devant une source radio-active. Ou bien, pour étudier l'évolution future des ventes d'une Société, on construira un modèle qui les relie d'une part à des facteurs économiques, d'autre part à des facteurs techniques dont on sait mieux prévoir les variations.

Ce souci toujours croissant de mieux préparer les décisions par suite des exigences du progrès, de l'expansion économique et de la concurrence entre les nations ne pourrait s'expliquer si l'on n'avait pas assisté à un prodigieux développement des méthodes scientifiques nouvelles qui constituent véritablement l'arsenal de la Recherche Opérationnelle.

2 - LE DEVELOPPEMENT DES TECHNIQUES NOUVELLES

On assiste, depuis ces vingt dernières années, à un développement considérable de certaines disciplines scientifiques sous l'impulsion conjointe de la recherche fondamentale, de la recherche appliquée et de l'utilisation des ensembles électroniques.

C'est ce développement de techniques qui explique le succès de la Recherche Opérationnelle et l'intérêt qu'elle suscite dans les milieux industriels.

Des sociétés savantes se sont créées dans différents pays tant était nécessaire le besoin de publication et d'échange d'idées :

- Aux Etats-Unis : Operations Research Society of America (ORSA), fondée en 1952, publiant le Journal of the ORSA ;
  The Institute of Management Sciences éditant depuis 1954 : "Management Sciences".

- En Angleterre : Operational Research Society fondée en 1948 et publiant, depuis 1950,"Operational Research Quaterly".

- En France : La Société Française de Recherche Opérationnelle, créée en 1956, publiant la "Revue de Recherche Opérationnelle".

Nous allons brièvement passer en revue ces techniques.

LA THEORIE DES PROGRAMMES

La théorie des programmes s'applique à un grand nombre de problèmes, qu'il s'agisse de production, de vente, d'investissements, de transports. Le but est, en effet, dans tous les cas, de déterminer le programme qui conduit à la meilleure utilisation des ressources disponibles, compte tenu de toutes les conditions appelées contraintes qui limitent les possibilités d'action (capacité des ateliers ou des magasins, vitesses des transports, impératifs du plan d'investissement etc..).

Les Programmes linéaires constituent une classe importante dont la théorie de résolution est très poussée et se fait commodément sur calculateur électronique.

Mais depuis quelque temps on assiste à des progrès très importants dans des domaines plus complexes et qui permettent d'envisager l'utilisation de programmes linéaires en univers incertain, de programmes en nombres entiers, de programmes quadratiques, de programmes dynamiques ou combinatoires. Enfin, la théorie des graphes et des réseaux constitue, dans de nombreux cas, un complément très utile de la théorie des programmes.

LE CALCUL DES PROBABILITES ET LA THEORIE DE L'ATTENTE

La théorie de l'Attente s'adresse à tous les problèmes de circulation, de transmission, de pannes de machine, d'attente d'un client à un guichet ou d'un camion à un quai de déchargement, ou même de séjour de produits semi-finis dans un stock intermédiaire, etc....

Cette théorie étudie, en l'ajustant à diverses lois de probabilité, le flux d'arrivée (des véhicules, des clients, des pannes, des produits ...) et les durées de service (réception du client, réparation de la panne..). Elle en déduit la probabilité des durées d'attente ou, ce qui revient au même, la longueur de la "queue" : ainsi, dans le cas des pannes de machine, cette queue représente le nombre de machines qui attendent d'être remises en route ; dans ce cas, on est en mesure de calculer le nombre de régleurs optimum pour un atelier, compte tenu du coût de leurs salaires et du coût des arrêts de machine.

LA THEORIE DE LA REPARTITION OPTIMUM DES RESSOURCES

La Théorie de la Répartition Optimum des Ressources recouvre également un très grand nombre de problèmes dans des domaines variés.

Il s'agit, lorsqu'on dispose de ressources limitées pour remplir une série de tâches d'importances différentes, de les répartir entre les tâches de la manière la plus avantageuse ; les ressources peuvent être des capitaux, du personnel, des moyens matériels, etc...

Notons que les Plans d'investissement se rattachent à cette théorie : en effet, souvent le budget est limité et ne permet pas de satisfaire tous les besoins. Il faut alors sélectionner des objectifs et répartir les crédits entre plusieurs chapitres, de manière à rendre maximum soit un profit, soit toute autre fonction d'utilité.

LES METHODES DE SIMULATION ET DE MONTE-CARLO

La Méthode de Monte-Carlo est ainsi nommée car elle consiste à "jouer" un grand nombre de fois la partie qu'il s'agit de gagner : on reproduit artificiellement les conditions réelles et on simule le fonctionnement de l'atelier ou de l'ensemble étudié. Ainsi, dans une aciérie, nous avons simulé en une heure sur un ordinateur trois mois de fonctionnement.

Il y a là un domaine d'investigation extrêmement riche (qui est d'ailleurs exploité par d'autres spécialistes, tels les atomistes).

LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Le perfectionnement de la mécanographie et de l'électronique a mis en évidence l'importance du traitement de l'information. En effet, toute décision se base sur des données qu'il faut tout d'abord sélectionner, recueillir, contrôler puis exploiter pour en tirer des directives d'action.

L'utilisation ou la mise en place d'un système de traitement de l'information (les Américains disent Data Processing) comprenant, soit des machines classiques, soit des ordinateurs, complète les techniques précédentes.

En effet, la Recherche Opérationnelle a, d'une part, besoin de nombreuses données et, d'autre part, aboutit souvent à des méthodes d'exploitation qui requièrent de tels moyens.

Les calculateurs électroniques ou ordinateurs s'accroissent et se perfectionnent sans arrêt : citons dans l'importance de taille croissante les matériels suivants : 1 620 et assimilée, Ramac 305, AET Série 300, 1 401, 1 410, 1 301 ICT, 7 070, 7 090, gamma 60.

B - LES PRINCIPALES APPLICATIONS EN FRANCE ET A L'ETRANGER

En vue de bien faire sentir la portée concrète de la Recherche Opérationnelle, nous donnons maintenant un aperçu synthétique des principales applications réalisées en France et à l'Etranger. Nous les avons classées par grande catégorie de préoccupations.

I - LE DOMAINE COMMERCIAL

On peut dire schématiquement que dans le domaine commercial les problèmes se répartissent suivant les trois catégories suivantes :

- Etude des caractéristiques du produit

- Etudes des problèmes de comportement de clientèle

- Etudes des moyens à mettre en oeuvre pour assurer les ventes.

Le lecteur constatera immédiatement que le classement indiqué ci-dessus, qui va du concept produit aux modalités d'écoulement de la production est le classement par ordre croissant de richesse et d'importance des applications de la Recherche Opérationnelle dans le domaine commercial.

Ceci provient du fait que jusqu'à maintenant l'investigation chiffrée est restée limitée dans le domaine du produit et des problèmes de clientèle. Toutefois, cette situation est en train de se modifier rapidement. Le développement des techniques modernes d'étude des mécanismes commerciaux tels que analyse de la demande et études de marché, études de motivation, tests publicitaires, fournira de plus en plus les bases quantitatives qui permettent à la Recherche Opérationnelle de préparer et d'étayer de manière chiffrée les conséquences des décisions complexes qui sont à prendre par les état-majors commerciaux.

1 - ETUDES SUR LA CONCEPTION DU PRODUIT

Il y a là un large domaine d'avenir ; chaque fois que la définition du produit et de sa qualité dépendra d'un grand nombre de facteurs jouant de façon contradictoire, une étude scientifique et même mathématique du problème s'imposera.

Signalons des études faites aux U.S.A. sur les caractéristiques d'une cellule d'avion, de moteurs de véhicules industriels, etc..

2 - ETUDES SUR LE COMPORTEMENT DE LA CLIENTELE

a) Etudes de tarifs de vente

Il s'agit de déterminer la structure et les bases d'un tarif de vente de manière à augmenter le profit en sélectionnant les différentes catégories de la clientèle et en déterminant par là même leur consommation. Réciproquement, ces études peuvent être envisagées sous l'angle du consommateur qui se trouve en présence d'une politique de prix : il s'agit alors d'optimiser son comportement. De telles études sont effectuées en permanance en France et à l'Etranger (U.S.A.,G.B.).

b) Prospection optimum de la clientèle

Ces études visent à déterminer le nombre optimum de représentants et la structure des tournées de visite de manière que la prospection de la clientèle effective ou potentielle s'effectue dans les meilleures conditions.

De nombreuses études de ce type sont effectuées aux U.S.A. ; en France, on signale quelques applications.

c) Marketing

De telles études viseraient à mesurer l'effet sur les ventes de différentes actions de promotion, notamment la publicité.

C'est surtout aux Etats-Unis qu'on effectue ce genre d'étude, la France étant très en retard dans ce domaine.

3 - CHOIX DES MOYENS A METTRE EN OEUVRE POUR ASSURER LES VENTES

a) Organisation de la vente

Ces études visent à mesurer l'effet sur la vente de différents dispositifs matériels de présentation comme, par exemple, l'implantation des rayons d'un magasin, d'un libre-service etc...

Diverses études, en France et à l'Etranger ont été réalisées sur ce sujet.

b) Politique de distribution

Les principales études réalisées sur la distribution ont trait soit à la structure d'un réseau (localisation et taille des magasins), soit à l'exploitation (organisation optimum des tournées de livraison, choix des moyens de transport).

L'intérêt de ces études consiste souvent à mettre en évidence la possibilité de réduire le nombre des magasins, ce qui entraîne des économies importantes et permet de simplifier les relations avec le Siège.

c) Politique de gestion de stocks et d'approvisionnement de magasins de vente

Ces études visent à définir les règles de réapprovisionnement qu'il faut observer dans les magasins de vente, soit en vue d'assurer une qualité de service à la clientèle fixée à l'avance (moins de x % de ventes manquées), soit en vue de se placer à l'optimum de gestion entre charges financières sur stocks et pertes sur ventes manquées.

Nombreuses études en France et aux U.S.A.

II - LE DOMAINE DE LA PRODUCTION

Le domaine de la production est par excellence celui où l'on trouve un très grand nombre d'applications, que ce soit en France ou à l'Etranger. Les problèmes traités, qui sur le plan des techniques font le plus souvent appel à la programmation linéaire, au calcul matriciel, à la théorie de l'attente ou à la simulation, peuvent se répartir suivant les grandes théories suivantes :

- Contrôle de production
- Gestion des stocks
- Problèmes industriels
- Entretien des installations

1 - LE CONTROLE DE PRODUCTION

Le Contrôle de production (en anglais : Production Control) recouvre le champ extrêmement vaste des problèmes tels que programmes de production, lancement des fabrications, coordination Production-Vente, accélération de la circulation des produits, réduction des en-cours et des stocks intermédiaires.

Dans de telles études on s'efforce de définir :

- soit une doctrine comme une politique de fabrications sur stocks finis, semi-finis ou sur commande et une politique de délais de livraison à la clientèle,
- soit un outil de gestion comme un mécanisme de lancement dans les ateliers qui minimise les frais d'exploitation puis un système de contrôle et de régulation des programmes.

Ces problèmes s'infléchissent évidemment suivant qu'on a affaire à des industries différentes comme la grosse construction mécanique ou électrique sur devis, la construction électro-mécanique à moyennes et petites séries, la construction en très grosses séries (automobiles), les fabrications sur processus continus ou semi-continus (sidérurgie, pétrole, chimie) etc..

2 - LA GESTION DES STOCKS

Les problèmes de gestion des stocks dans le domaine de la production sont nombreux, qu'il s'agisse de matières premières, d'en-cours de fabrication ou de produits finis.

Ils sont soumis, en outre, à des contraintes de programme de fabrication ou de liaison entre ateliers ce qui complique fortement leur résolution. L'idéal est d'aboutir, chaque fois qu'on le peut, à un système automatique intégré de Contrôle de production qui englobe la gestion des stocks aux différents niveaux de la production.

La Recherche Opérationnelle en étudiant les lois de consommation, les modalités de réapprovisionnement, les pénalités de défaillance (en cas de manque) répond à un grand nombre de questions qu'on peut se poser à ce sujet, en particulier :

- comment réduire les stocks et dégager de la trésorerie,
- comment réduire les manques en magasin (donc les défaillances ou les ventes manquées),
- comment composer au mieux un stock pour optimiser son efficacité,
- quelles sont les bases nécessaires au contrôle de la gestion.

3 - LES PROBLEMES INDUSTRIELS

Dans cette rubrique peuvent se classer divers problèmes industriels dont la résolution se fait grâce aux techniques de la Recherche Opérationnelle comme par exemple :

- détermination du nombre optimum de régleurs pour une section de machines qui tombent en panne de manière aléatoire,
- réglage optimum des machines de manière à minimiser les rebuts et les déchets,
- analyse des causes de dispersion d'une fabrication etc..

4 - L'ENTRETIEN DES INSTALLATIONS INDUSTRIELLES

La Recherche Opérationnelle permet d'apporter des réponses à diverses questions fondamentales qui préoccupent vivement les responsables des Services d'Entretien telles que :

- organisation de la maintenance préventive,

- choix de la périodicité optimum des remplacements systématiques de pièces,

- gestion et approvisionnement des stocks de pièces de rechange.

La résolution de ces problèmes reste toutefois subordonnée à l'existence dans l'entreprise de renseignements quantitatifs concernant les pannes, l'usure des machines, les changements de pièces antérieurement effectués, les pertes d'exploitation supportées en cas d'arrêt des installations etc..

Beaucoup d'études sont entreprises sur ces problèmes en France et en Grande-Bretagne, notamment dans les Mines, la Sidérurgie et la Grosse Construction électro-mécanique.

III - LE DOMAINE DES TRANSPORTS ET DU TRAFIC

L'organisation des transports et la résolution des problèmes de trafic ou de congestion constituent un domaine où les applications de Recherche Opérationnelle sont très caractéristiques et, dans une certaine mesure, déjà classiques. Les méthodes ne cessent cependant de se perfectionner tant le besoin est grand dans ce domaine.

1 - LES PROBLEMES DE TRANSPORT

Quels que soient les types de transports utilisés (fer, route, avion, bateaux) les applications sont très nombreuses.

a) Transport par fer

Signalons des études sur la capacité de débit optimum des voies ferrées sur la rotation du parc des véhicules. Le groupe de Recherche Opérationnelle de la S.N.C.F. en France a réalisé d'intéressantes études de ce genre.

b) Transports maritimes

L'optimisation des programmes de transport des entreprises utilisant des flottes de bateaux comme les Sociétés pétrolières, les Sociétés d'affrêtement sont des exemples bien connus.

c) Transport par air

La plupart des entreprises de transports aériens ont chacune leur groupe de Recherche Opérationnelle qui s'attaque, entre autres, aux problèmes de la rotation du parc, des horaires des vols et de la maintenance des appareils.

d) Transport par route

Les expéditions par route posent des problèmes qu'on rencontre aussi bien dans des entreprises qui ont leur propre flotte que chez les transporteurs professionnels. Les problèmes sont souvent connexes avec d'autres mentionnés par ailleurs comme la distribution, les tournées de livraison à partir de dépôts.

Les principaux problèmes que l'on rencontre sont donc du type suivant :

- choix du véhicule le mieux adapté à un ensemble de tâches
- composition optimum d'une flotte de véhicules
- organisation optimum de tournées de livraison etc..

2 - LES PROBLEMES DE TRAFIC ET DE CONGESTION

Les problèmes de trafic et de congestion vont de pair avec les problèmes de transport. Parmi les plus intéressants indiquons les exemples ci-après :

a) Télécommunications

Dimensionnement des Centraux téléphoniques, saturation des câbles à grande distance.

b) Trafic portuaire

Dimensionnement des installations d'un port de manière que l'attente des bateaux reste acceptable pour les usagers.

c) Trafic routier

Etude de la saturation des routes à grande circulation. (études nombreuses aux U.S.A. et G.B.).

d) Congestion du trafic urbain

Etude de nombreux modèles théoriques ou de simulation en vue de résoudre des problèmes concrets de circulation dans les grandes capitales, notamment à l'Etranger.

IV - LE DOMAINE DES INVESTISSEMENTS ET DES INSTALLATIONS NOUVELLES

Les décisions d'investissements revêtent une importance toujours croissante dans la politique générale des entreprises. C'est pourquoi les états-majors chargés de leur préparation utilisent de plus en plus les techniques de la Recherche Opérationnelle pour étayer ces choix fondamentaux. Les problèmes présentent, toutefois, un caractère différent suivant qu'on envisage :

- la détermination proprement dite des programmes d'investissement,

- la mise au point des directives d'exploitation des installations nouvelles ainsi décidées.

1 - DETERMINATION DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT

Chaque fois qu'on décide d'accroître les capacités de production, il faut choisir les équipements les mieux adaptés aux besoins prévisionnels et chercher ensuite le meilleur emploi. Les limitations budgétaires et l'urgence de certaines mesures conduisent à échelonner les dépenses ; il faut donc élaborer un plan d'investissement. La Recherche Opérationnelle indiquera l'optimum et la valeur des plans voisins de cet optimum.

Dans certains cas, il faudra déterminer la meilleure localisation de nouvelles usines compte tenu des ressources, des débouchés, de la main-d'oeuvre etc..

2 - MISE AU POINT DES DIRECTIVES D'EXPLOITATION DES INDUSTRIES NOUVELLES

Les programmes d'investissement définissent généralement la dimension des installations principales. Mais souvent on néglige l'incidence des équipements annexes : manutention, parcs de stockage, ateliers de finition etc..

Ceci a comme conséquence que ces investissements sont soit :

- surdimensionnés, entraînant des dépenses excessives
- sous évalués ou mal conçus, de sorte que la marche des outils principaux se trouve freinée.

Il est parfaitement possible de surmonter ce genre de difficultés grâce à la Recherche Opérationnelle. Cette manière d'envisager les problèmes conduit à compléter les équipes d'Engineering chargées de l'exécution des travaux sur le plan technique par un noyau de spécialistes en Recherche Opérationnelle qui analysent et résolvent les aspects de dimensionnement et de choix qui subsistent à différents stades.

La méthode consiste à mettre au point un modèle permettant de simuler la marche de la future installation dans diverses conditions : par exemple, on suppose tout d'abord que l'on ne dispose que d'un seul pont de chargement, puis on fait l'hypothèse que l'on dispose de deux ponts ; on calcule dans chaque cas les attentes éventuelles et suivant leurs valeurs on estime la rentabilité du second pont.

Le modèle de simulation permet ainsi de déterminer :

- le dimensionnement des installations annexes,
- les directives d'exploitation les meilleures.

L'expérience montre que des économies allant jusqu'à 10 % sur les investissements de ce type peuvent être réalisées par ces méthodes. Cette économie provient de l'amélioration que procure une étude dynamique de la fabrication future par rapport à une étude statique basée sur des rendements moyens.

V - LE DOMAINE DE LA GESTION

Ce domaine n'a été, jusqu'ici, qu'assez peu exploré. Des études intéressantes sont entreprises néanmoins ici et là et il est probable, comme pour le domaine commercial, qu'elles vont avoir tendance à se développer considérablement.

D'une manière générale, ces études cherchent à chiffrer l'efficacité d'une gestion ou d'une structure de Direction ; nous pouvons signaler des études du type suivant :

- aux U.S.A. : Propagation des informations dans une structure administrative complexe - Détection des erreurs qui s'introduisent dans une organisation complexe.

- en Grande-Bretagne : Comparaison de l'effet de diverses structures d'encadrement hospitalier sur l'efficacité des soins aux malades.

Enfin, pour terminer, il convient de souligner l'intérêt pédagogique sur la formation des responsables des applications du type "Jeux d'Entreprises". Le principe de ces jeux consiste à "simuler" les conséquences sur la marche d'une entreprise des décisions que peut prendre une équipe de Direction.

La simulation consiste en particulier à combiner les conséquences objectives de certaines décisions grâce à un "modèle" avec des éléments imprévisibles introduits volontairement dans les jeux comme cela se passe dans la réalité.

L'utilisation des ensembles électroniques permet d'accélérer le processus de déroulement d'un jeu et de faire participer plusieurs équipes en compétition. Les résultats permettent alors de mesurer de façon spectaculaire l'influence des facteurs humains dans la gestion tels que : goût du risque, rapidité de décision etc.. indépendamment des aspects proprement objectifs des décisions prises.

C - LA MISE EN OEUVRE DE LA RECHERCHE OPERATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE

Pour utiliser efficacement la Recherche Opérationnelle, il faut :

- détecter et poser correctement un problème

- dégager les solutions pratiques

- mettre en application la solution retenue.

Chacune de ces phases présente un caractère propre et requiert des moyens adaptés.

1 - LA DETECTION DES PROBLEMES

On peut dire que la condition primordiale du succès de toute étude c'est que le besoin s'en fasse réellement sentir : cela implique que les responsables aient des préoccupations qui les conduisent à se poser des problèmes d'optimisation.

Ces problèmes prennent naissance, soit à l'échelon d'une Direction ou d'un service (réduction du volume d'un stock), soit au niveau de la coordination entre les objectifs de plusieurs services (interaction des délais de livraison et du coût de la production).

Les problèmes sont donc généralement soulevés :

- soit par un responsable d'exploitation désireux d'améliorer la rentabilité de son service ou de connaître les conséquences sur sa gestion de modifications de structure (pour augmenter la production, par exemple),

- soit par un responsable de coordination (Directeur général, Secrétaire général, Directeur technique, Directeur commercial), qui reçoit des avis contradictoires des cadres d'exploitation concernant une décision qui les touche.

La détection des problèmes prendra donc, suivant la nature des entreprises et leur degré de centralisation, un aspect différent : dans tous les cas elle doit donner lieu à un énoncé clair et complet sur lequel tous les intéressés se mettent d'accord.

Pour poser ainsi le problème il est souvent utile d'avoir la collaboration d'un spécialiste de Recherche Opérationnelle qui est particulièrement conscient de l'importance de ce préalable. En effet, si on ne peut pas toujours affirmer qu'un problème bien posé est à moitié résolu, on peut être certain qu'un problème mal (ou incomplètement) posé conduira à des pertes de temps et à des déceptions.

En premier lieu, il faut donc définir clairement l'objectif à atteindre et les critères qui mesureront la réussite ou l'efficacité de la solution.

Il faut ensuite dégager les facteurs à prendre en compte : ceci n'est pas toujours évident a priori et il arrive souvent que l'étude mette en lumière l'action de facteurs négligés ou oubliés au départ.

Si la plupart des préoccupations se retrouvent sous une forme ou sous une autre dans les divers types d'entreprises, les problèmes prennent souvent une forme spécifique.

Aussi nous avons essayé de dresser un tableau des principaux problèmes susceptibles de se poser, en séparant les entreprises en groupes d'activité, soit suivant leur objet, soit suivant leur organisation.

Ce tableau ne prétent pas à l'exhaustivité, ce qui est impossible dans une discipline aussi vaste où apparaissent en permanence de nouveaux débouchés : il doit être considéré comme un plan directeur susceptible d'orienter la réflexion.

BRANCHE D' ACTIVITE	PROBLEMES TYPE DE RECHERCHE OPERATIONNELLE					
	PRODUCTION	COMMERCIAL	GESTION	TRANSPORT Manutention	Economie Investissements	DIVERS
A - EXTRACTION (mines de fer, charbon, phosphates, etc..)	- Sélection du matériel - Réduction des coûts de production - Méthodes d'entretien	- Volume et composition de stocks	- Affectation du personnel - Modalité de rémunération	- Roulage - Taille du parc de wagons et de motrices	Couverture et fermeture de puits	——
B - FABRICATION par processus continus et semi-continus (Sidérurgie, verre, papier, chimie, pétrole ...)	- Utilisation optimum des installations-clés (laminoirs ...) - Déblocage des goulots crées par les installations annexes - Lancement en fabrication - Réduction des en-cours - Maintenance préventive	- Programmes à long terme - Fixation des délais de livraison et des priorités - Volume et composition des stocks	- Taille des équipes - Contrôle des réalisations	- Transports intérieurs - Approvisionnement des Matières Premières	- Programmes de développement - Choix des nouveaux procédés - Dimensionnement des installations d'un nouveau complexe	- Coordination entre plusieurs usines - Utilisation des sous-produits
C - CONSTRUCTION DE BIENS d'EQUIPEMENT C_1° GROSSE CONSTRUCTION sur DEVIS (Chantiers navals, construction mécanique, électrique, etc ..)	- Taux d'emploi du matériel et du personnel - Planning d'atelier - Lancement et contrôle des réalisations	- Fixation des délais - Elasticité du marché en fonction des prix - Fixation des prix à l'exportation	- Ordonnancement coordonné des études méthodes et fabrications	- Accélération des circulations	- Recherche des compléments d'équipement les plus rentables	- Minimisation des pénalités de retard
C_2° CONSTRUCTION EN petite et moyenne série à Catalogue diversifié (machines-outils, moteurs, etc ...)	- Calcul des séries et des cycles de production - Réduction des stocks intermédiaires et des en-cours - Lancement des fabrications	- Fixation des délais et des priorités - Calcul des stocks en usine et dans les dépôts	- Contrôle de qualité - Etudes statistiques	- Manutention - Choix des moyens et méthodes de livraison	- Plans de développement	- Réglage des machines - Gestion des stocks de pièces de rechange
C_3° CONSTRUCTION en Grande Série (automobile, etc ...)	- Equilibrage des chaînes - Détermination des postes	- Service après-vente - Garantie	- Contrôle de qualité	- manutention - Vitesse des chaînes	- Rentabilité et financement d'une nouvelle chaîne	i d e m

2 - L'ELABORATION DES SOLUTIONS

L'élaboration des solutions est spécifiquement du ressort du groupe de Recherche Opérationnelle. Aussi, nous n'insisterons pas sur la technique de travail : rassemblement et contrôle des données, mise au point des modèles, tests et contrôle des résultats.

Par contre, il est important de préciser quelle doit être la composition de l'équipe chargée de mener à bien le problème et dans quelles conditions elle travaillera.

Sans qu'il y ait de règles absolument générales, on peut dégager des expériences vécues les impératifs suivants :

a) Il est nécessaire qu'au moins trois spécialistes en Recherche Opérationnelle suivent la question conjointement, dont un ou deux à plein temps (suivant l'importance du problème). Ceci garantit des possibilités de discussion et de contrôle mutuel indispensables.

b) Le groupe de Recherche Opérationnelle doit avoir des liaisons très étroites avec les services intéressés : un responsable de chaque service doit être désigné pour participer aux discussions d'orientation et contrôler toutes les hypothèses faites sur son service. Le temps que les responsables doivent consacrer à l'étude est très variable suivant la nature du problème et la facilité de trouver dans l'Entreprise les données de base. Ce temps doit être suffisant pour que chaque service soit intéressé par l'étude et ait réellement envie d'en utiliser les résultats.

c) Le groupe de Recherche Opérationnelle assisté des responsables des services doit avoir audience auprès de la Direction générale ou de l'autorité chargée de prendre les décisions afin de la tenir au courant des progrès de l'étude et de dégager au mieux la présentation des choix stratégiques ou politiques.

d) Si l'étude dure plusieurs mois, il est souhaitable de publier des rapports intermédiaires indiquant les hypothèses de base, les résultats partiels, l'avancement des travaux afin que tous les intéressés suivent la progression du travail et apportent leurs remarques au moment où elles peuvent être utilement intégrées au problème.

3 - LA MISE EN APPLICATION DE LA SOLUTION

Quand la solution a été mise au point ou que la Direction a choisi entre plusieurs solutions alternatives, il faut passer à l'application. Celle-ci se présente de manière différente suivant qu'on cherche une structure ou une méthode d'exploitation.

Dans le cas de la décision de structure (localiser une usine à Rouen, ajouter un haut-fourneau de huit mètres de creuset etc..) la mise en application n'a plus rien à voir avec le groupe de Recherche Opérationnelle : peut-être ensuite lui posera-t-on des questions sur l'exploitation dans cette nouvelle structure, mais c'est alors une étude de la catégorie suivante.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'un problème d'exploitation (méthode de mise en fabrication, d'approvisionnement etc..), le travail du groupe de Recherche Opérationnelle ne doit pas s'arrêter à la mise au point de la solution. Ce groupe doit participer à l'application concrète en collaboration avec les services qui auront la charge d'utiliser la méthode : il se pose alors des questions de mise au point matérielle, éventuellement de transposition en mécanographie ou sur calculateur électronique, qui sont à cheval sur la pratique et la théorie.

Il est toujours utile de faire des essais à blanc pour tester la méthode, l'étalonner et assurer au mieux la phase de transition.

Il faut, d'autre part, après application, mettre en place un système permettant de tenir à jour les données de base car, si elles se modifient dans le temps, il faut remettre à jour les paramètres caractéristiques de gestion : ainsi dans une étude des stocks, si les lois de demande des clients changent, il faut modifier la valeur des stocks d'alerte et des lots de réapprovisionnement.

Enfin, il peut arriver que le cadre même du problème change, ce qui exige de remettre la méthode à jour.

Tout ceci implique que les applications restent sous le contrôle d'un responsable capable de les actualiser.

Cettecondition est d'ailleurs utile dans bien d'autres cas que les études de Recherche Opérationnelle ; bien souvent des services travaillent avec des méthodes qui étaient bonnes en leur temps mais qu'on a omis d'adapter aux conditions actuelles.

4 - CONCLUSION

En conclusion, lorsqu'on entreprend des études de Recherche Opérationnelle, il faut en accepter les conditions ou même les servitudes pour profiter pleinement de l'efficacité de gestion et des économies qu'elles entraîneront.

C E G O S

Séminaire Art de Diriger

ART DE NEGOCIER

INTRODUCTION.

Dans l'emploi du temps d'un chef une durée importante est consacrée à diverses négociations :

Négociations avec des parties extérieures à l'entreprise, clients, fournisseurs, banques, confrères, hommes de lois, etc.. avec des parties intérieures à l'entreprise, représentants du personnel et de plus en plus cadres et membres du personnel, compte tenu que l'on s'efforce d'obtenir l'accord du subordonné pour une meilleure exécution des ordres.

Dans les qualités d'un chef figure donc normalement "l'habileté à négocier". Cet Art ne s'apprend ni dans les écoles, ni dans les universités, ni dans les différentes méthodes de formation dans l'entreprise. On compte sur l'expérience pour éduquer les chefs sur ce point. Une formation à l'Art de négocier répondrait cependant à un besoin permanent. Combien de négociations ont échoué ou se sont révélées onéreuses pour avoir négligé un point, oublié un détail, pensé trop tard à se renseigner ou à changer son optique.

Le but de cet exposé n'est pas d'établir les règles de l'Art de négocier mais de proposer les principales phases d'une négociation de manière à passer en revue les différents problèmes qui se présentent.

On peut distinguer trois phases principales dont les différents points seront illustrés par cinq exemples :

Première phase : Préparation de la négociation
Deuxième phase : Conduite de la négociation
Troisième phase : Conclusion de la négociation

PREMIERE PHASE : PREPARATION DE LA NEGOCIATION

C'est bien souvent la phase la plus négligée.
Beaucoup de négociations sont entamées sous une pression extérieure avec des gens que l'on connaît mal et sans que les renseignements nécessaires aient été rassemblés.

Il est certain que pour de nombreuses négociations faibles par leur conséquences et répétitives (achats, ventes), la préparation de la négociation doit être réduite au minimum. Dès que la négociation correspond à un problème important impliquant des effets financiers élevés, la préparation de la négociation est essentielle.

Cette première phase peut être divisée en trois phases principales

1°) <u>Définition des buts</u>.

a) Buts généraux.

C'est la réponse à la simple question : de quoi s'agit-il. Dans l'exemple I. (voir tableau I.) le problème est, pour une entreprise Française disposant d'un brevet intéressant, de vendre une licence de fabrication en Angleterre.

b) Etude de la meilleure solution.

Une solution ne doit pas s'imposer de l'extérieur à l'occasion d'un contact non provoqué. Il est nécessaire de définir :

- Avec qui négocier.

Pour cela il faut faire un inventaire des différentes parties adverses possibles correspondant à vos besoins, et procéder à une élimination d'après la situation de ces parties adverses, et d'après vos propres critères.

Lorsque les meilleures parties adverses sont sélectionnées il s'agit de définir dans quel ordre on les attaquera, car si dans certains cas (exemple V. embauche d'un cadre technique) rien ne s'oppose à ce que l'on contacte tous les candidats possibles recrutés par annonces ou à la sortie d'une école ; dans d'autres cas la négociation avec une première partie conditionnera la négociation avec les parties suivantes : si un emprunt (exemple IV.) est refusé par une première banque, ce fait sera connu de la banque suivante.

- Choix de la meilleure solution.

L'étude de ce choix sort du cadre de cet exposé, et s'apparente davantage au problème d'étude des décisions : recencement des solutions possibles, calcul de rentabilité et des risques, intervention des facteurs non chiffrables, choix définitif.

- Etablissement des buts précis de négociation.

La ou les personnes qui seront chargées de la négociation doivent partir avec des but précis et écrits. Dans l'exemple I. on aura défini la mission des négociateurs. La licence sera vendue à une société qui sera une filiale commune de l'entreprise et de la partie adverse. On aura défini la valeur du cash et des Royalties ainsi que le minimum garanti annuellement.

De nombreuses personnes estiment que ces buts précis ne doivent pas être très nombreux (de l'ordre de 3 ou 4) de manière à centrer l'attention des négociateurs et à limiter leurs exigences et à leur laisser une marge de manoeuvre pour les problèmes de détail. A la rigueur on peut ajouter quelques objectifs secondaires.

c) Plan de concessions.

Il est certain que l'on cherche toujours à faire la meilleure affaire possible, mais que la partie adverse si elle est raisonnable essaiera en sens contraire d'obtenir des conditions honorables, aussi il faut définir quelle marge de concessions on se donne, le rapport d'équivalence des différents types de concessions. Dans l'exemple I rénoncera-t-on à la filiale commune ou se contentera-t-on d'une part inférieure à la moitié ; admettra-t-on un cash inférieur ou une Royaltie inférieure.

[redacted]

Il est classique que la concession sur le cash est plus spectaculaire que la concession sur la Royaltie. Lorsque l'on vend, il est souvent moins coûteux de faire la concession sur le cash, mais lorsque l'on achète on a souvent intérêt à exiger la concession sur la Royaltie.

On devra toujours avoir en réserve des concessions qui sont peu coûteuses (délais de paiement, questions de prestige, etc.) On devra toujours avoir défini d'une manière rigoureuse l'extrême limite des concessions au-delà de laquelle on préfère ne pas traiter. Cela donne même une force au négociateur lorsqu'il peut dire à la partie adverse : "Je veux bien essayer de convaincre mon Conseil d'Administration de réduire telle somme à tel montant, mais si votre exigence va jusqu'à tel autre montant, il est inutile de poursuivre la discussion."

2°) <u>Etude de la partie adverse</u>.

Il a été signalé plus haut l'importance d'étudier le problème avec un soin extrême de manière à définir la meilleure solution possible.

D'autres études ont une importance presque aussi grande, puisque l'on négocie toujours avec des hommes : c'est l'étude de la partie adverse.

a) Etude du milieu.

Beaucoup de négociations échouent faute de connaître suffisamment le point de vue, la façon de vivre et de pensér, les mobiles profonds de la partie adverse.

Pour comprendre cette partie adverse, il faut s'intéresser :

- à sa philosophie, à son mode de vie, pour des étrangers à leur civilisation
- à l'environnement des gens, contextes économiques, politiques, techniques, financiers, concurrence, etc...

Il est important d'être bien informé et il paraît nécessaire d'avoir des contacts préalables avant l'ouverture de la négociation proprement dite pour disposer, lors de l'établissement des buts de négociation, de toutes les informations nécessaires.

On ne discute pas avec un patron comme avec un cadre dirigeant, avec un comptable sorti du rang comme avec un chef de service ancien universitaire. Les arguments ne sont pas les mêmes pour embaucher un fils de bourgeois ou un fils d'ouvrier. Il est nécessaire de <u>s'identifier</u> aux gens avec lesquels on négocie, et s'efforcer de raisonner ou de sentir à leur place.

b) Etude des hommes et de leurs mobiles.

Lorsque l'on négocie avec une seule personne, le problème est de déterminer les motifs profonds qu'il a dans la conduite des négociations. Ces motifs profonds sont essentiels pour établir des arguments pour le convaincre, que ces arguments soient rationnels, si les mobiles profonds sont rationnels, ou des réponses à des objections, pour les motifs profonds plus irrationnels.

Ces mobiles profonds peuvent être généraux (besoin d'être reconnu, d'être considéré, désir de gain, peur, etc..) ou être particuliers à la négociation. Dans l'exemple I le motif profond, la volonté de négocier chez la partie adverse, peut être plus une assurance contre le changement technique (peur qu'un concurrent puisse obtenir le brevet et prendre une supériorité) que la volonté de pousser très vite votre produit en remplacement des produits qu'il vend déjà ; dans ce cas il est nécessaire de prendre des assurances par le minimum garanti ou par la gestion d'une filiale commune.

Dans le cas beaucoup plus complexe où l'on discute, non pas avec un homme mais avec un groupe d'hommes, il est très important de connaître les relations entre ces hommes, car vous ne négocierez plus avec un bloc, mais avec un ensemble complexe de tendances, de volontés, d'inter-actions. Pour mécaniser votre service comptable et faire accepter votre réforme vous devez penser au moins un instant à la complexité du groupe de travail.

3°) Argumentaire.

Ayant défini des buts pour votre négociation vous devez les vendre à la partie adverse. Vous devez donc accumuler les arguments en passant en revue tous les domaines, arguments généraux, arguments de prestige, gains financiers, facilités commerciales, retentissements sur la vente des autres produits, avantages sociaux, enrichissement en potentiel technique des cadres, meilleure utilisation de l'équipement, plein emploi de la main-d'oeuvre, sécurité juridique, etc..

Cet argumentaire peut être divisé en deux parties comme il a été dit plus haut :

a) arguments rationnels
b) réponses aux objections

Cette deuxième partie de l'argumentaire est souvent la plus négligée faute d'informations sur la partie adverse.

En effet, pour les arguments rationnels il suffit d'aligner des faits, des programmes de vente, des prix de revient, des bénéfices probables, etc ..

Au contraire, pour les objections correspondant à des mofifs profonds, il est fréquent de passer complètement à côté du sujet et de donner des arguments en sens inverse. Par exemple, pour plaider le dossier rationnel aux banques (exemple IV.) on fera valoir l'expansion de l'entreprise, ses projets, la rentabilité des investissements, alors que peut-être le banquier sera effrayé, se dira qu'avec des gens aussi entreprenants il aura sans arrêt à faire face à des demandes de prêts, qu'il sera engagé au-delà de sa volonté et qu'il est bien préférable d'avoir des clients tranquilles et sûrs, gérant leurs affaires suivant une philosophie plus immobiliste.

Dans l'exemple III de la mécanisation du service comptable, il sera inutile de se polariser sur l'efficacité du nouveau système alors que le personnel n'est pas fixé sur ceux qui seront excédentaires sur les décisions les concernant, et aura d'autre part, peur d'une baisse dans leur statut général car ils se sentiront mécanisés et dévalorisés.

DEUXIEME PHASE : CONDUITE DE LA NEGOCIATION.

1°) Planning de la négociation

a) qui négociera ?

Il est important, surtout dans des négociations complexes qui font intervenir de nombreuses personnes de définir les personnes qui sont les plus adaptées pour mener les négociations.

- Personnes négociant au nom de l'entreprise.

Dans les différentes phases de la négociation, ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui interviendront aussi, particulièrement dans les cas complexes il est bon de nommer un responsable pour centraliser les différentes actions.

En général on fait intervenir dans chaque phase de la négociation des personnes qui paraissent plus adaptées pour établir les contacts utiles. Ainsi dans l'exemple V on pourra faire intervenir dans la phase initiale et pour la mise à l'aise un technicien de l'entreprise sortant de la même école technique que le candidat.

Il paraît également bon d'adapter la personne chargée de négocier à l'interlocuteur : il faut un technicien pour parler à un technicien, etc..

Quelquefois, il peut être souhaitable de faire intervenir deux personnes de façon conjointe, qui n'ont pas la même optique, ce qui donnera des possibilités supplémentaires de manoeuvre (un élément plus exigeant et un élément plus conciliateur)

- Personnes négociant au nom de la partie adverse.

Si fort fréquemment on ne peut avoir aucune influence dans la désignation des personnes négociant pour la partie adverse, il existe cependant des actions possibles. On a intérêt quelquefois à multiplier les contacts pour mieux connaître la partie adverse, pour prévoir les objections, pour mettre le maximum de chances de son côté. Il faut naturellement y mettre beaucoup de forme et respecter la hiérarchie. Un problème qui peut se présenter est de savoir s'il est préférable de discuter avec les différentes personnes de la partie adverse séparément ou globalement. On dit souvent qu'un groupe est moins accessible au raisonnement rationnel qu'un homme isolé.

b) Etapes.

Il est bon de définir d'avance les différentes étapes de la négociation et de prévoir leur étalement dans le temps. La tentation repousser est d'aller trop vite, de vouloir trop obtenir d'un seul coup.

Cette méthode est quelquefois la seule efficace lorsque la partie adverse veut conclure rapidement sans perdre de temps : ainsi dans le cas de l'exemple V. d'embauchage d'un candidat, la nécessité pour ce dernier de se décider entre des offres émanant de plusieurs entreprises, oblige à réduire le nombre d'étapes à deux : l'étape de connaissance (premier contact, visite de l'entreprise, discussions techniques, interview, examens psycho-techniques) et l'étape de la discussion définitive où l'on doit conclure ; mais dans la plupart des autres cas, il faut prévoir des étapes partielles ayant chacune des buts précis et limités car c'est la seule manière d'avoir des chances sérieuses de faire aboutir la négociation.

Par exemple, dans le cas d'une négociation habituelle de vente on suggère au vendeur quatre étapes : éveiller l'attention, susciter l'intérêt du client pour la marchandise qu'on veut lui vendre, éveiller son désir d'acheter, enfin seulement lui proposer de signer le bon de commande. On considère, par exemple, qu'il est inutile de parler des conditions financières tant que le client n'est pas persuadé qu'il a besoin de votre marchandise.

Cette nécessité est souvent seulement une nécessité psychologique car l'on obtient plus si l'on a pas l'air d'être pressé, et si l'on ne donne pas l'impression de vouloir violenter la partie adverse.

Ainsi dans le cas de l'exemple I, il a été prévu 5 étapes successives échelonnées sur une période de plus d'un an.

Après l'étape de connaissance (contact, visite réciproque, présentation du matériel) on a prévu une période de tests techniques du matériel par les laboratoires de la partie adverse.

Il est, en effet, inutile d'entamer des négociations tant que les techniciens n'ont pas été convaincus que le matériel dont ils se proposent d'acquérir la licence est un matériel surclassant ses concurrents.

Une troisième étape prévue consiste à prévoir une application commune faite en Angleterre auprès d'un ou plusieurs clients de la partie adverse ayant des problèmes techniques particulièrement difficiles. La nécessité de cette étape est résultée des constatations faites dans de précédentes négociations avec d'autres entreprises Anglaises, que leurs habitudes font qu'une méthode d'approche moins empirique et plus directe avec un projet de contrat rédigé, n'aboutit pas, parce que prématurée.

Une quatrième étape prévoit un premier accord limité et dans lequel les deux parties ne se sentent que peu engagées. On importera du matériel et l'on commencera à livrer à des clients de la partie adverse ; ce n'est qu'après une certaine durée de fonctionnement de ce premier accord que l'on suggèrera de faire un accord plus complet et plus définitif ; le Conseil Juridique n'interviendra qu'au moment de cette cinquième étape, car il aurait effrayé au début.

Il est évident que dans un cas où la négociation s'est déroulée sur une période de temps aussi longue, il faut prévoir des moyens pour tenir en haleine la partie adverse (envoi de documentation, envoi de prototypes, envoi et demande de renseignements, demande d'essais, etc..)

Beaucoup considèrent que la première étape préliminaire de connaissance est très importante et particulièrement négligée. Au début il ne faut pas aller trop vite, il faut chercher d'une façon générale à se faire estimer et à faire valoir ses avantages plutôt qu'à amorcer des négociations véritables ; cette étape permet souvent de réunir de précieuses informations complémentaires et d'étudier le groupe de personnes avec lequel on aura à négocier ; les problèmes de forme ont une importance particulière à ce stade.

2°) Déroulement des étapes.

Sur le déroulement des étapes on peut extraire les deux points suivants :

a) Discussion.

L'art de mener une discussion s'apparente avec la Conduite de Réunions avec cependant quelques règles particulières.

- Problèmes de forme.

La négociation avant lieu avec des personnes que l'on ne connaît pas ou peu, les problèmes de forme revêtent souvent une extrême importance et l'on doit faire sur ce chapitre toutes les concessions possibles à la partie adverse (présidence, réception, services multiples, éloges, etc..)

Il est évident qu'il faut garder son intransigeance pour les problèmes de fond.

- Problèmes de l'ordre du jour.

De mener une discussion suivant un plan prévu donne une très grande force car il est bien connu que la partie adverse réagit à vos propositions et s'habitue à discuter autour d'une hypothèse de travail qui est la vôtre. Cependant, le fait de proposer un ordre du jour peut effrayer certains, et il peut être préférable d'avoir l'air d'improviser, de faire une proposition en soulignant que l'on n'a pas eu le temps de l'étudier dans les moindres détails, mais qu'elle vous a été suggérée par certaines réflexions de la partie adverse.

- Les propositions.

Il arrivera toujours un moment où il faudra faire des propositions. Un problème d'ordre est important. Faut-il discuter d'abord de questions essentielles et réserver la fin de la discussion à des problèmes de détail, ou bien ne faut-il proposer au début les questions essentielles qu'en suggérant que l'on reportera à la fin , la discussion définitive du prix ou du taux de pourcentage dont on a seulement donné un ordre de grandeur.

Un problème qui se présente à ce propos est de savoir quelle marge de manoeuvre on se réserve sur le chiffre que l'on avance : si l'on veut obtenir 5 % est-ce que l'on proposera 10 ou 6 %. Si l'interlocuteur est très rationnel il ne faut pas proposer un chiffre aberrant,si l'interlocuteur n'a pas de point de vue initial on peut se réserver une large marge de manoeuvre.

En ce qui concerne les concessions à proposer on s'accorde à dire qu'il ne faut pas les faire trop tôt, et souligner le fait qu'on les accorde de manière à mieux les monnayer; si au contraire, on veut obtenir des concessions des adversaires, il est souvent plus payant de les obtenir les unes après les autres sur différents points en évitant une discussion globale.

- Problème des conflits.

Il est rare que dans une négociation on ne se trouve pas dans une phase de conflit sur un point de détail ou sur un point essentiel. Pour sortir de cet impasse on peut suggérer un certain nombre de procédés :

- porter le conflit sur un plan rationnel pour éviter les conflits de personnes
- faire dévier la conversation sur un autre sujet
- transférer l'animosité sur un tiers
- exposer très objectivement le point de vue de la partie adverse de manière à montrer que l'on a bien compris et que l'on apprécie les arguments de l'adversaire
- créer d'une manière artificielle un terrain de solidarité
- transférer de vous-même sur l'adversaire le blâme ou la responsabilité de l'échec
- faire une concession de faible ampleur pour permettre à la partie adverse de ne pas perdre la face
- supposer une situation hypothétique pour affaiblir la position de l'adversaire et l'habituer à une position voisine de la vôtre
- proposer en illustration de la thèse de l'adversaire une solution très complexe de manière à le faire abandonner et lui substituer une revendication sur un autre terrain ou l'on peut faire une concession
- profiter d'une difficulté extérieure au sujet pour faire passer une décision, ceci surtout dans le cas d'une négociation à l'intérieur de sa propre entreprise
- utiliser la menace de l'échec de la négociation, la lassitude, etc..

....

b) Contrôle de l'exécution.

Dans une négociation complexe et de longue durée il est naturel comme dans toute opération discontinue, de contrôler les réalisations des différentes étapes et de faire le point fréquemment pour soi-même et pour la partie adverse.

C'est le repponsable de la négociation qui doit faire ce contrôle.

TROISIEME PHASE : CONCLUSION DE LA NEGOCIATION

1°) Accord.

Lorsque l'on a amené la partie adverse au but que l'on s'est proposé initialement compte tenu de la marge de concessions que l'on s'était accordé, il faut concrétiser cet accord.

Il faut toujours procéder par écrit même si cet écrit n'a aucune valeur juridique. On enverra seulement un protocole d'accord à la partie adverse de manière à pouvoir s'en servir le cas échéant dans le futur même si les conditions variaient ou si la partie adverse a oublié certaines modalités.

Le plus souvent possible on aboutit à un contrat, qu'il soit une simple lettre signée par l'adversaire ou qu'il s'agisse d'un véritable contrat où peut intervenir des Conseils Juridiques ou des Hommes de lois, de part et d'autre. Un Conseil Juridique paraît essentiel, mais il n'est pas toujours nécessaire de le faire intervenir trop tôt sauf comme observateur.

2°) Point important : problèmes futurs.

Lorsque l'on signe un accord il faut penser à sa mise en oeuvre et aux problèmes qui ne manqueront pas de se soulever.

Les principaux sont :

- La mise en route de l'accord.

  De nombreux problèmes se posent alors, mais ils ne seront pas répétitifs.
- Mécanisme de fonctionnement.

  Dans l'exemple I on voit que pour le démarrage de la société commune aboutissant à la licence il y a des mécanismes de fonctionnement à prévoir, des hommes à mettre en place, des fonds à mettre à disposition, des contrats à faire.
- Conditibn de rupture.

  Bien qu'il est toujours négatif au moment de la conclusion d'un accord de parler des possibilités de rupture, il est évident qu'il faut prendre toutes ses précautions en affirmant bien sûr que toutes ces dispositions ne sont valables que pour les successeurs des deux parties, qui sinon se seraient contentées d'un accord verbal dans un tel climat de loyauté.
- Echéance et contrôle.

  Il est naturel de prévoir pour le déroulement futur ce qui est nécessaire à n'importe quelle opération.

CONCLUSION.

Le présent exposé avait pour but seulement de poser le problème que soulève la formation des chefs à l'Art de Négocier.

Certes, l'expérience est la meilleure éducatrice encore qu'il est nécessaire de s'assurer que des points ou des phases essentielles n'ont pas été oubliés, et en tous cas d'analyser les causes des échecs pour permettre une amélioration dans les négociations postérieures.

TABLEAU I.

IERE PHASE.

Préparation de la négociation.

		EXEMPLES				
		I	II	III	IV	V
1° - Définition des Buts.	a) Buts généraux.	Vente d'une licence de fabrication en Angleterre.	Achat massif et régulier à un sous-traitant d'une pièce détachée.	Mécanisation d'un service comptable.	Emprunt à une Banque.	Embauche d'un cadre technique.
	b) Etude de la meilleure solution. - Avec qui négocier ? - Buts précis.	- Firme A - Vente de cette licence à une filiale commune 50 %, 50 %. - Royalties de 4 % du Chiffre d'Affaire. - Minimum garanti.	- Firme B - Acquisition de l'outillage spécial. - Payer 1.000 Fr par pièce. - Garantie de livraison.	- Machine comptable C. - Gagner 2 personnes - Améliorer les délais.	- Banque D - Emprunt à moyen terme à 5 % de 100 Millions. - Pas de garantie supplémentaire.	- Candidat X (sortant d'école) - Maximum 100.000 Fr /mois - Contrat définissant préavis et inventions.
	c) Plan de concessions.	- Renoncer à la filiale commune ou part inférieure à 50 %. - Royalties (3,5 %) - Délais de paiement	- Payer plus cher l'outillage fabriqué par le fournisseur. - Payer 1.100 Fr par pièce. - Paiement rapide.	- Gagner 2 personnes en laissant un délai de réalisation. - Gagner 1 personne mais donner du travail supplémentaire.	- Accorder une garantie réelle partielle. - Diminuer le montant de l'emprunt à 50 Millions.	- Prime annuelle supplémentaire. - Contrat moins rigoureux.

2° - Etude de la partie adverse.	a) Etude du Milieu (Philosophie Environnement).	- Mode de vie anglais. - Entreprises concurrentes - Position financière. - Evolution technique.	- Mode de vie provincial et familial. - Autres entreprises. dans le même milieu. - Position financière. - Evolution technique.	- Philosophie des comptables. - Relation avec les autres services. - Climat social.	- Philosophie des banquiers. ~~Relations avec~~ leurs confrères.	- Buts généraux du candidat. - Origine, mode de vie, famille.
	b) Etude des Hommes et de leur mobile.	- Groupe dirigeant - Motifs profonds dans la négociation = s'assurer contre le changement technique. Peur d'être trompés.	- Chef de l'entreprise. - Mobiles généraux. : s'assurer d'un travail régulier, Peur de dépendre d'un gros client.	- Groupe humain - Résistance ou changement, peur d'être dévalorisés par la mécanisation.	- Relation avec les supérieurs du négociateur adverse. - Peur de la faillite du client...	- Désir de se réaliser, d'être considéré, d'avancer rapidement, d'avoir une rémunération croissante...
3° - Argumentaire.	a) Arguments Rationnels.	Bénéfice Rentabilité du capital investi. Prestige d'une technique nouvelle. Avance sur ses confrères. Aspect social et juridique.	- Bénéfice assuré - Plein emploi de son personnel et de son équipement. - Débouché croissant.	- Pour le chef comptable, meilleure marche du service. - Pour le personnel facilités diverses.	- Rentabilité élevée des investissements qui seront financés par le prêt. - Possibilité de réalisation facile des garanties - Sécurité dans l'avenir pour l'entrepr.	- Avenir de l'entrepr. - Sécurité de l'emploi - Liberté et intérêt du travail. - Avantages sociaux.
	b) Réponse aux Objections.	- Obstacle contrôle des Changes. - Apparition de nouveautés techniq. - Que faire des outillages correspondant à l'ancienne fabrication ?	- Qu'arrivera-t-il si la fabrication est interrompue ? - Danger de grossissement pour le sous-traitant.	- Que fera-t-on du personnel excédentaire ? - Les rémunérations seront-elles reconsidérées ?	- L'entreprise est-elle obligée de faire des investissements si importants ? - Le banquier sera-t-il entraîné à faire des découv. croissants ?	- Le lieu de trav. restera-t-il à Paris ? - Il y a-t-il des possibilités de devenir chef hiérarchique ?

TABLEAU ii.

2EME PHASE.

Conduite de la Négociation.

		EXEMPLES I	II	III	IV	V
1° - Planning de la Négociation.	a) Qui négociera ? - Pour l'entreprise	- Directeur général - Chef Technique - Chef financier - Conseiller juridique.	- Chef de fabrication - Chef des Achats - Chef financier	- Secrétaire général	- Directeur général - Chef financier	- Directeur Général - Chef technique.
	- Pour la partie adverse	- Directeur Général - Chef technique - Chef commercial	- Le Patron - Le contremaître	- Chef comptable - Personnel	- Directeur p. Paris - Directeur Général	- Candidat.
	b) Etapes.	- Connaissance - Tests techniques - 1° application commune. - 1° Accord - Discuss. Définit.	- Connaissance - Commande pilote - Discussion définit.	- Visite d'organis. semblable. - Etude av. chef comptable. - Présentation au personnel.	- Connaissance - Ingénieur conseil de la Banque - Négociation av. Directeur Paris - Négociation av. Directeur Génér.	- Connaissance - Discussion définitive.
2° - Déroulement des Etapes.	a) Discussion principale.	x	x	x	x	x
	b) Contrôle d'exécution.	Très important Responsable : Direct. Général	-	-	Important Responsable : Chef Financier	Important Responsable : Chef Technique.

3EME PHASE.

Conclusion de la Négociation.

		I	II	III	IV	V
1° Accord		- 1° Contrat après 1° accord. - Contrat définitif	- Echange de lettres.	- Note de service	- Contrat de prêt	- Lettre pour période d'essai. - Contrat.
2° Problèmes Futurs.	Mise en route	x		x	x	
	Mécanisme de fonctionnement.	x				
	Rupture	x	x			x
	Echeances et contrôles.	x	x	x	x	x

C E G O S

Service Documentation

Traduction n° 2110

OPERATIONAL TECHNIQUES OF CREATIVE THINKING

- les techniques appliquées de pensée créatrice -

Extrait de : "ADVANCED MANAGEMENT"
Society for Advanced Management
74 Fift Avenue
New York 11, N.Y.

Octobre 1955 - Vol. XX, n° 10

CHARLES S. WHITING

Traduit par le Service Documentation / GH.

1130/D3

LES TECHNIQUES APPLIQUEES DE PENSEE CREATRICE

par Charles S. Whiting

Mc Cann-Erikson, Inc. - New-York City

On a beaucoup parlé de "l'excitation cérébrale" technique que des entreprises telles que la General Electric, I. B. M. et la General Motors utilisent pour développer la pensée créatrice de leur personnel. Des techniques variées, analytiques, par libre association ou par association forcée, sont décrites et appréciées dans cet articles, telles que la checklist, la liste par éléments constitutifs, les techniques par données et résultats, d'"excitation cérébrale", la technique Gordon et la technique de "l'objet-guide".

Les suggestions et les modalités pour réaliser des sessions de groupe utilisant la technique Gordon et la technique d'"excitation cérébrale" sont présentées ici.

La discussion ci-dessous est établie d'après une session d'"excitation cérébrale", organisée au printemps dernier dans une entreprise de Nouvelle Angleterre par notre groupe de recherches de la Harvard Business School. Afin de ne pas révéler l'entreprise en cause, le produit fabriqué et les circonstances ont été modifiés.

Le Pré ident -

"Messieurs, nous devons, aujourd'hui, découvrir quelques idées nouvelles pour faire mieux connaître à notre clientèle notre fabrication de peinture. Pour résoudre ce problème, nous allons faire une session d'"excitation cérébrale", l'une des techniques appliquées de pensée créatrice. Souvenez-vous bien de deux règles essentielles de ces sessions. Premièrement, ne formulez ni jugement ni critique quels qu'ils soient. Nous voulons simplement à ce stade du problème, des idées.

Deuxièmement, essayez d'avoir des idées inhabituelles, même irréalisables. C'est en visant au-delà du but que vous aurez le plus de chances de trouver un nouveau chemin d'approche. Ceci dit, commençons.

./..

Le directeur de publicité -

"Nous avons besoin d'idées pour faire des étalages".

Le directeur des ventes -

"Que pensez-vous de quelque chose qui s'allumerait - quelque chose d'intermittent, qui pourrait apparaître et disparaître quand on s'en approche. Vous pourriez même peut-être avoir un interrupteur électrique fonctionnant lorsque quelqu'un marche sur une lame de parquet".

Le chef comptable de l'agence de publicité -

"Vous pourriez faire un étalage de toute votre fabrication et utiliser la lumière pour montrer les teintes".

Le directeur du service d'étude du marché -

"J'ai une idée ! Pourquoi ne pas rattacher cela à l'idée du "faites-le vous-même". Faites passer dans une vitrine un film ou des projections fixes pour montrer aux gens comment peindre leur maison".

Le directeur de publicité -

"Montrez-leur comment poser des briques, peindre et même enfoncer un clou convenablement. Montrez-leur d'abord une image, puis décrivez les opérations, ensuite résumez. Vous pouvez même les faire entrer dans le magasin pour leur donner un prospectus énumérant les différentes opérations montrées par les projections. Ce serait un bon moyen de les faire entrer, car ils ne le font presque jamais à moins qu'ils ne soient décidés à acheter."

Le comptable de l'agence de publicité -

"Cette idée du "faites-le vous même" est excellente ! Pourquoi ne pas vous associer avec d'autres entreprises qui travaillent dans le domaine de l'aménagement de l'habitation, et organiser des démonstrations de "faites-le vous-même" dans les locaux des écoles. On l'a déjà fait dans de grandes villes, mais je ne l'ai encore jamais vu faire dans une petite ville. Vous pourriez passer des films et faire des démonstrations des diverses techniques.

Le responsable de l'étude des produits -

"Dans le même ordre d'idées, pourquoi ne pas placer à la porte du magasin un haut parleur et un distributeur de rubans de réclame sur le "faites-le vous-même".

Le comptable de l'agence de publicité -

"Je parie que vous pourriez gagner énormément d'argent en fournissant simplement aux commerçants des distributeurs à rubans ainsi que les rubans de réclame. Rappelez-moi d'essayer cela un jour".

Un peu plus tard :

Le directeur de publicité -

"Faisons un étalage de maquettes, par exemple une maison de poupée aux murs peints, et qui tournerait".

Le comptable de l'agence de publicité -

"Ce n'est pas mal, mais en parlant de maquettes, pourquoi ne pas faire des pots de peinture en modèle rèduit et les envoyer en réclame ; ils pourraient contenir un échantillon de peinture".

Le Président -

"Pour revenir à la maison de poupée, je viens d'avoir une idée saugrenue, qui n'est d'ailleurs pas valable pour nous, mais c'est une fameuse idée ! Montrez une maison de poupée où tout est fait par vous-même ; je veux dire que vous tapissez les murs, vous les peignez, vous installez une plomberie en réduction, peut-être même vous posez des briques. Cette idée pourrait plaire à un fabricant de jouets. Cela pourrait même attirer des garçons chez le marchand de maisons de poupées !"

Le responsable de l'étude des produits -

"Il y a une minute vous avez parlé d'étalages. Pourquoi pas un étalage dans un grand marché avec un démonstrateur. Les gens mangent et doivent donc aller au marché au moins une fois par semaine, mais ils ne vont presque jamais chez nos détaillants.

Le comptable de l'agence de publicité -

"Je viens d'avoir une idée sensationnelle - un nouveau support publicitaire. Pourquoi nos magasins ou même les agents de publicité de tout le pays n'achèteraient-ils pas l'emplacement publicitaire qu'offrent les murs des marchés ? Pensez à toute cette surface nue derrière l'étal du boucher que les gens pourraient regarder en attendant d'être servis !"

Le directeur des ventes -

"Vous pourriez même utiliser le plafond, il n'y a rien".

./..

Le directeur du service d'études de marché -

"Voici encore la meilleure. Peignons nos différents coloris sur les plafonds des magasins de détail. On pourrait même faire une exposition des derniers produits au plafond".

Le Président -

"Il y aurait certainement foule pour voir cela - et pensez à la publicité que cela ferait !"

LES PROGRAMMES DE PENSEE CREATRICE DANS L'ENTREPRISE -

L'"excitation cérébrale", telle qu'elle a été mise au point par Alex F. Osborn, est simplement l'une des méthodes appliquées de pensée créatrice que les entreprises commencent à utiliser pour amener leurs employés à produire plus d'idées nouvelles.

Depuis quelques années, l'attention a été attirée par l'ensemble du domaine de la pensée créatrice ; toutefois son application aux problèmes industriels n'est pas absolument nouvelle : la General Electric a appliqué depuis 1937 un programme de pensée créatrice dans la recherche industrielle ; et Batten, Barton, Durstime et Osborn, depuis 1939, ont utilisé la même méthode pour résoudre certains problèmes de leur clientèle. Plus récemment, des entreprises telles que I.B.M., B.F. Goodrich et l'AC Spark Plug Division de la General Motors ont mis au point différents programmes destinés à apprendre à leurs employés à être plus imaginatifs, et Ethyl organise régulièrement une présentation de ces méthodes à ses clients par Charles Clark, l'un des experts en ce domaine. Les universités également commencent à tenter l'expérience de nouveaux cours destinés à apprendre à leurs étudiants à utiliser dans leur domaine des méthodes d'approche plus créatrices. Le cours de pensée créatrice dans la recherche industrielle du Professeur John Arnold à MIT est peut-être le plus connu, mais Rutgers fait un cours spécial combinant les techniques industrielles et la pensée créatrice ; Colombia, les universités de Boston, de Buffalo et bien d'autres ont des cours d'imagination appliquée ou de pensée créatrice.

La théorie fondamentale de la pensée créatrice est basée sur les principes suivants :

1. Chacun possède à un degré quelconque une aptitude à la création,

2. Certains facteurs psychologiques et sociaux empêchent les gens d'utiliser pleinement cette faculté,

3. Grâce à une orientation convenable, à l'utilisation de certaines méthodes et par l'entraînement, ces obstacles psychologiques et sociaux peuvent être éliminés et cette aptitude créatrice innée peut être mieux utilisée ; il est même possible d'augmenter cette faculté par l'entraînement.

./..

Les méthodes et les programmes utilisés pour stimuler la pensée créatrice peuvent être groupés en deux catégories : pédagogie et application. Les programmes et les méthodes pédagogiques sont d'abord destinés à rendre les individus plus avertis de leur aptitude à la création et, par une étude du processus de la pensée créatrice, tendent à augmenter le niveau de cette faculté, ou, tout au moins, à leur apprendre comment s'en servir de façon plus efficace. On a déjà beaucoup écrit sur cet aspect de la pensée créatrice. Je vais donc me limiter aux techniques appliquées de la pensée créatrice. Celles-ci procèdent par démonstrations ou par conférences dont un individu ou un groupe peut tirer profit pour produire des idées nouvelles plus rapidement.

PRINCIPES DE BASE DES TECHNIQUES APPLIQUEES -

Deux des principes essentiels de ces techniques sont :

I. Une attitude positive doit être créée - critique et jugement restent inexprimés jusqu'à ce que les idées aient été produites. Cette élimination du jugement au stade de la production des idées est une des principales raisons du succès obtenu par ces techniques. Etant donné qu'aucune critique n'est admise, les attitudes négatives sont éliminées et un climat se crée dans lequel les participants se sentent libres d'emettre des idées qu'ils eussent été réticents à exprimer en d'autres circonstances.

2. La recherche des idées qui sortent de l'ordinaire est obtenue en encourageant toutes les idées, même irréalisables, et les participants aux sessions s'habituent à sortir des chemins d'approche traditionnels de leurs problèmes.

LES TROIS CATEGORIES DE TECHNIQUES APPLIQUEES -

Les techniques appliquées de la pensée créatrice peuvent être groupées en trois catégories :

I. techniques analytiques,
2. techniques de libre association,
3. techniques d'association forcée.

Les techniques analytiques fournissent un cadre pour attaquer un problème. Elles utilisent abondamment le questionnaire appliqué aux différents éléments de l'objet ou du problème considéré. Elles vous obligent à vous demander si tel ou tel élément peut être modifié ou éliminé : par exemple peut-on utiliser une source d'énergie différente et autres questions analogues. En font partie trois types de moyens utilisés couramment : checklists, listes par éléments constitutifs, et enfin analyse par données et résultats.

./..

Les techniques de libre association ont pour but de permettre à toute idée qui vient à l'esprit de s'exprimer. Dans ces techniques, tout appel au jugement quel qu'il soit dans le stade initial d'expression des idées est fortement découragé. Dans cette catégorie entre la technique de l'"excitation cérébrale" et ses variants telles que les 66 Buzz (1) Sessions de Phillips et la technique Gordon.

Les techniques d'association forcée utilisent une association d'idées artificielle ou inhabituelle imposée par un moyen mécanique ou de façon arbitraire. Une fois que cette association forcée est établie, elle sert de point de départ à une série d'associations libres qui peuvent produire une nouvelle idée. Il existe un grand nombre de variantes de cette technique. Celles que je retiendrai sont : la technique de la liste, la technique du catalogue, la technique de l'"objet-guide".

I - TECHNIQUES ANALYTIQUES -

A - Checklists -

L'une des techniques analytiques la plus simple et d'usage le plus courant est la checklist. Les checklists ont été utilisées de plus en plus pour un grand nombre d'usages, et sont souvent très efficaces dans le recherche de la solution d'un problème particulier. La principale raison de leur efficacité est que si elles sont convenablement construites, elles conduisent les recherches dans des domaines qui auraient pu autrement être négligés. L'une des plus simples et des plus efficaces checklists d'utilisation générale est une liste comportant neuf catégories de base, liste utilisée par Alex F. Osborn, l'un des promoteurs de la pensée créatrice. La voici sous sa forme la plus simple (2) :

I. - Utiliser à d'autres usages
2. - Adapter
3. - Modifier
4. - Amplifier
5. - Minimiser
6. - Substituer
7. - Reclasser
8. - Inverser
9. - Combiner.

./..

(1) N.D.T. - Buzz = bla-bla

(2) Une version plus développée de cette liste est citée à la page 284 d'un livre d'Osborn : "l'imagination appliquée", Charles Scribner's Sons, New-York

Les Checklists ont cependant deux inconvénients assez évidents. Le premier est qu'elles reposent sur une accumulation historique des éléments à passer en revue ; elles peuvent exclure ainsi des catégories importantes au regard du problème nouveau à étudier. Pour la même raison, elles peuvent comprendre de nombreuses questions inutiles et causer ainsi une perte de temps.

B - Listes par éléments constitutifs -

La technique de la liste par éléments constitutifs a été développée par le Professeur Robert Platt Crawford de l'Université du Nebraska. Son principe consiste à établir la liste de tous les éléments constitutifs ou caractéristiques d'un objet ou problème, ensuite à examiner systématiquement chaque élément ou groupe d'éléments et essayer de les modifier de toutes les façons possibles. Un exemple du nombre de variantes qui pourraient être développées à partir d'un simple crayon à mine de plomb par utilisation de cette technique est donné par le tableau 1 (voir en annexe).

Cet exemple ne vise qu'à donner une démonstration. La plupart des idées ne sont ni très nouvelles ni susceptibles de réalisation pratique, mais plusieurs d'entre elles offrent des possibilités interessantes. Ils faut se souvenir qu'une seule bonne idée peut être le point de départ d'une fabrication entièrement nouvelle ou même d'une nouvelle industrie.

C - Technique des données et résultats -

La technique des données et des résultats est aussi utilisée au cours d'un programme de pensée créatrice appliquée à la recherche industrielle de la General Electric. Elle est utilisée principalement dans les problèmes concernant l'énergie. L'exemple suivant tiré des "Ressources inutilisées de l'imagination" (3) donne une très bonne illustration de cette technique.

"Un ensemble dynamique peut être classé en fonction de :

1. sa source d'énergie
2. la forme de travail obtenue
3. les spécifications ou notifications auxquelles il doit répondre.

Par exemple, s'il s'agit d'étudier un dispositif permettant d'obscurcir une salle en plein soleil, le problème peut être défini de la façon suivante :

Source - Energie solaire

./..

(3) Pages 27-28 "Ressources inutilisées de l'imagination", Créative Training Associates, P.O. 913, Grand Central Station, New-York 17, N. Y.

Travail obtenu - Rendre les fenêtres alternativement opaques ou transparentes

Spécification - Doit être utilisable sur des fenêtres de dimensions variées, ne doit pas laisser entrer un éclairement supérieur à 20 bougies par pied en aucun endroit de la salle, ne doit pas coûter plus de 100 dollars pour 40 pieds carrés de fenêtre (environ 4 m2).

"Une fois la définition posée, on recherche les moyens de réaliser la liaison entre la donnée et le résultat. A chaque stade du raisonnement on se pose la question : ce phénomène (donnée : énergie solaire) peut-il être utilisé directement pour obscurcir la fenêtre (résultat désiré) ? Dans l'exemple proposé on observe que l'energie solaire se présente sous deux formes : lumière et chaleur.

"1ère question : Quels phénomènes correspondent à l'utilisation de la chaleur ? de la lumière ?

Existe-t-il des vapeurs qui forment des nuages à la chaleur ? Les gaz se dilatent, les métaux se dilatent, les solides fondent. Existe-t-il des substances qui deviennent opaques sous l'action de la chaleur ? La lumière peut-elle modifier la forme de certains matériaux ? La lumière produit du courant en agissant sur des cellules photo-électriques, décompose certains produits chimiques, fait pousser les végétaux.

"2ème question : Peut-on utiliser l'un de ces phénomènes directement pour obscurcir la fenêtre ?

Des vapeurs formant nuages à la chaleurs ? des substances rendues opaques par la lumière ? Un bilame se courbe : les fentes d'un volet pourraient s'obturer par courbure des lames.

"3ème question : Quels phénomènes répondent à la question 1 ?

Les gaz se dilatent et pourraient actionner un soufflet, etc... Le courant d'une cellule photo-électrique pourrait actionner un solénoïde, etc... Les solides fondent, d'où effet sur leur résistance électrique, etc...

"4ème question : L'un de ces phénomènes peut-il être utilisé directement pour obscurcir une fenêtre ?

Un soufflet pourrait actionner un volet, etc...

"5ème question : Quels phénomènes répondent à la question 3 ?

Un soufflet, un solénoïde pourraient actionner un interrupteur ou une valve commandant à leur tour un moteur actionnant le volet.

./..

"Ainsi de nombreuses solutions possibles peuvent être développées pour évaluation de leur prix de revient."

D - Comparaison des méthodes -

Dans la plupart des cas, les listes par éléments constitutifs ou la technique par données et résultats sont plus efficaces que les checklists parce qu'elles reposent sur une analyse particulière du produit ou du problème en cause et non pas sur une accumulation historique des points à passer en revue. Cependant les deux techniques ne sont pas également adaptées aux mêmes types de problèmes. La liste par éléments constitutifs est généralement plus efficace quand il s'agit de changer ou modifier un objet ou une méthode existante, parce qu'elle se concentre sur les constituants de l'objet ou de la méthode en question. La technique par données et résultats d'autre part se concentre sur le travail à faire et est probablement la mieux adaptée à la recherche des moyens nouveaux ou différents d'atteindre un objectif donné.

II - TECHNIQUES DE LIBRE ASSOCIATION -

A - L'excitation cérébrale -

Dans notre société, et par notre système éducatif, un jugement critique aiguisé est la marque reconnue d'un individu capable. Le principe de base de l'excitation cérébrale est que, dans beaucoup de cas, ce respect du jugement critique empêche les gens d'exprimer des idées qui sont un peu inorthodoxes. Ainsi, quoique cette idée peu orthodoxe eût pu être la meilleure solution au problème à traiter elle ne se révèle pas, par crainte que n'en souffre la réputation de bon sens de son auteur. De plus, il est extrêmement facile, en beaucoup de cas, de mettre en défaut les meilleures idées. Aussi, lorsque de bonnes idées sont exprimées, sont-elles souvent annihilées par le jugement ou la critique, sans même qu'il leur soit donné une chance de se faire jour.

Au cours d'une session d'excitation cérébrale, il s'agit de créer le climat le plus favorable à la production des idées. En premier lieu, aucun jugement critique n'est établi.
En second lieu les participants sont encouragés à émettre le plus d'idées possible. Ils sont même encouragés à exprimer des idées parfaitement impraticables. Qui sait, ce qui peut sembler à première vue une idée sans intérêt, peut stimuler quelqu'un d'autre à émettre une meilleure idée, ou cette pauvre idée elle-même peut être développée en quelque chose d'utile. Pratiquement, la General Electric démontre l'efficacité de la méthode d'excitation cérébrale en choisissant délibérément l'idée que le groupe considère comme la plus pauvre et en la développant en quelque chose d'utile. Lors d'une session à la Harvard Business School destinée aux membres du programme d'Advanced Management et tenue par des personnes de la General

Electric, un grille-pain était le sujet étudié. De toutes les améliorations envisagées pour le grille-pain, celle que le groupe considérait comme la plus pauvre était de rendre le toast inattaquable par les souris. Cette idée n'est peut-être pas aussi sotte qu'elle le paraît. Le toast, ainsi que toute autre nourriture, pourrait être traité à l'aide d'un substance chimique nocive pour les rongeurs et les insectes, et qui, cependant, n'affecterait pas les humains ni le goût du produit. Si ce traitement pouvait être développé, la nature même de toute l'industrie de la conserve pourrait être considérablement modifiée.

Indépendamment du climat encourageant la liberté d'expression des idées, plusieurs autres bonnes raisons rendent l'excitation cérébrale efficace :

I. - Contagion de l'enthousiasme,
2. - Compétition : chacun essaie d'émettre plus d'idées et de meilleures idées que les autres,
3. - Occasion d'améliorer ou de modifier les idées des autres. Ce qui peut sembler absurde à l'un peut stimuler quelqu'un d'autre et lui suggérer une variante utile.

L'excitation cérébrale peut être pratiquée individuellement. On applique simplement la règle de non-critique et l'on met en veilleuse les qualités de jugement pendant le stade de production de l'idée. Lorsque toutes les idées ont été énoncées, elles peuvent être évaluées, ce jugement intervenant de préférence un peu plus tard. C'est alors le moment d'exercer une critique aigue après que vous avez eu les idées.

Le mode de session Phillips (66 Buzz) est souvent utilisé dans le cas de groupes importants : un groupe important est divisé en un certain nombre de groupes plus petits. Chaque groupe choisit un président et se livre à l'excitation cérébrale. Lorsqu'ils ont émis suffisamment d'idées, ils choisissent l'une ou quelques-unes des meilleures. Le président de chaque petit groupe présente alors les idées au groupe entier.

B - Technique Gordon -

La technique Gordon a été développée par William J. J. Gordon de Arthur D. Little, Inc. bureau de recherche et de conseil de Cambridge, Mass. Cette technique est utilisée par le Groupe de Synthèse et de Dessin d'Arthur D. Little, dont la fonction est d'inventer de nouveaux produits à commander pour leurs clients. Jusqu'à présent, ils n'ont jamais manqué à produire les inventions qui leur étaient demandées, entre autres un nouveau type révolutionnaire de pompe à essence, un nouveau modèle d'ouvre-boîte et une nouvelle méthode de construction d'immeubles.

L'objectif d'une session Gordon est différent de celui d'une session d'excitation cérébrale. Dans cette dernière, un grand nombre d'idées est recherché. Dans la méthode Gordon, on recherche seulement une idée tout à fait neuve.

La principale caractéristique de la session Gordon est qu'une seule personne, le leader du groupe, connaît la nature exacte du problème à résoudre. Gordon est d'avis que les autres membres du bureau ne doivent pas savoir en quoi consiste le prblème pour deux principales raisons. La première est qu'il pense que l'excitation cérébrale produit des idées superficielles parce que les solutions sont atteintes trop vite. Il évite la rapidité de la solution en ne révélant pas le problème. En second lieu, il cherche à éviter le développement égocentrique. En d'autres termes, un participant peut être obnubilé par l'une de ses idées au point peut-être de la considérer comme la seule solution logique. Une telle attitude compromet sérieusement l'efficacité du participant.

Etant donné que les membres du groupe ne connaissent pas le problème étudié, le choix d'un sujet particulièrement adapté pour la discussion est extrêmement important. Il doit être en rapport avec le problème réel, sans cependant révéler sa véritable nature. Voici par exemple quelques produits et sujets de discussion correspondants : jouets - jeux ou distractions ; leurres pour la pêche - persuasion ; ouvre-boîte - ouverture.

Voici comment une session selon la technique Gordon pourrait être conduite. Supposons qu'il s'agisse d'inventer un nouveau type de tondeuse à gazon. Le sujet de discussion pourrait être l'action de couper ou de séparer. Dans ce cas, l'idée de séparation serait probablement la meilleure parce qu'elle est plus vaste : l'action de couper implique en quelque sorte un mouvement mécanique comptant une ou plusieurs lames.

La session commencerait probablement par une discussion sur la signification de la séparation. La discussion pourrait alors évoluer sur les différentes manières selon lesquelles les choses se séparent dans la nature, l'industrie ou la maison. La solution pourrait être aperçue par le leader du groupe si quelqu'un parle de la scie rotative utilisée dans une scierie pour couper les troncs. Il est possible que cette idée, il y a quelques années, ait pu conduire au développement de la tondeuse à gazon à lames circulaires actuellement en vente. Ensuite, quelqu'un pourrait mentionner l'idée de soudure et comment une flamme peut être utilisée pour couper une pièce de métal. Cette idée pourrait conduire à une solution dans laquelle une flamme serait utilisée pour raser le sommet des brins d'herbe. Une autre variante probablement meilleure pourrait être une tondeuse consistant simplement en un seul fil chauffé, de forme adaptée pour obtenir le même résultat. Si une telle tondeuse pouvait être construite, elle présenterait plusieurs avantages importants : elle serait légère et facile à pousser, ne comprendrait pas de parties mobiles et pourrait donc être d'un

./..

usage plus sûr et plus rapide. Le seul but de cette illustration est de montrer le genre de possibilités qui peuvent se présenter au leader du groupe au cours de la discussion.

Les sessions tenues par Arthur D. Little durent généralement trois heures. Ce temps est nécessaire si une discussion approfondie du sujet doit être menée. Une fois l'idée initiale obtenue, le groupe développe l'idée en un produit bien au point et breveté par des méthodes plus conventionnelles.

C - Comparaison des méthodes -

La principale faiblesse de la méthode Gordon est que le succès de la session repose en grande partie sur le leader du groupe. A moins qu'il n'ait la faculté de percevoir rapidement les associations possibles, la session peut être un échec. D'autre part, si les autres membres du groupe avaient eu connaissance de la nature exacte du problème, ils auraient été capables de voir les associations qui ont échappé au leader du groupe. Très probablement, ces associations auraient même conduit à des solutions meilleures du problème traité.

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour remédier à cette faiblesse. Uns solution est que la session soit conduite comme indiqué et que les discussions soient enregistrées. Puis, quand la session est terminée et le problème révélé, les autres membres du groupe écoutent l'enregistrement pour voir si le leader n'a pas laissé échapper certaines possibilités. Une autre solution est que la moitié des membres du groupe connaissent le problème, l'autre moitié l'ignorant. Dans ce cas, trois à cinq personnes peuvent essayer de saisir les associations qui conduiront à une solution.

Notre groupe de recherches à Harvard pense que, dans la plupart des cas, la technique Osborn d'excitation cérébrale est plus pratique. Ses règles sont simples et faciles à comprendre. En outre, beaucoup de problèmes industriels, particulièrement dans le domaine de la publicité, de la promotion des ventes, du commerce, demandent des idées très variées. La session d'excitation cérébrale est particulièrement apte à produire une grande diversité d'idées.

D'un autre côté, la méthode Gordon travaille plus en profondeur que la méthode Osborn. Elle serre de plus près l'origine des phénomènes naturels et elle est par là particulièrement utile pour en retirer des principes entièrement nouveaux. Cependant son utilisation demande un leader de groupe extrêmement capable et des participants bien entraînés. Ce type de session ne peut donc pas en général être employé avec succès par de nouveaux venus, alors que cela est souvent possible avec des sessions d'excitation cérébrale. Un résumé des règles et suggestions pour ces deux types de sessions de groupe est donné dans le tableau 2 reproduit d'après "Les ressources inutilisées de l'imagination".

./..

III - TECHNIQUE D'ASSOCIATION FORCEE -

Les techniques d'association forcée ne sont pas particulièrement adaptées à la recherche de la solution d'un problème donné, sauf s'il est très vaste. Ceci, parce qu'elles reposent sur une association due au hasard qu'il est presque impossible de rapporter au problème particulier en cause. Cependant, ellles sont très utiles dans les domaines artistique et littéraire où l'on recherche davantage une idée neuve et différente qu'une solution à un problème donné.

A - Technique de la liste -

L'une des techniques d'association forcée consiste à faire une liste d'objets ou d'idées qui peuvent avoir ou ne pas avoir un rapport quelconque entre eux. La liste est ensuite numérotée. L'étape suivante consiste à rapprocher le numéro 1 de la liste de chacun des autre numéros, on agit de même avec le numéro 2. On continue jusqu'à ce que chaque numéro ait été étudié en rapport avec chacun des autres numéros de la liste. Une variante de cette technique consiste à prendre trois ou quatre numéros à la fois.

B - Technique du catalogue -

L'une des méthodes favorites des dessinateurs à la recherche d'une idée est de prendre un catalogue de grand magasin, un annuaire de téléphone ou toute autre source, de choisir deux ou plusieurs objets au hasard, et d'établir une relation entre eux. Cette relation est alors utilisée comme point de départ d'une idée d'esquisse. Cette technique ou ses variantes est employée dans de nombreux autres domaines.

C - Techn que de l'"objet-guide" -

La technique dite de l'"objet-guide" participe des deux techniques d'association libre et d'association forcée. Elle est particulièrement utile dans la recherche des idées de publicité. La principale différence entre cette technique et les autres techniques d'association forcée est que l'un des objets ou l'une des idées dans l'association n'est pas pris au hasard, mais choisi. L'autre objet ou idée est pris arbitrairement. Les caractéristiques ou qualités de ce second objet ou idée sont utilisées comme point de départ pour une série de libres associations. On essaie alors d'adapter le flot d'associations libres obtenues, à l'objet choisi ou au problème. Dans le cas de publicité, l'objet choisi est généralement celui auquel la publicité doit s'appliquer.

./..

Le tableau 3 montre comment un simple abat-jour est utilisé dans une association forcée avec une automobile. L'automobile est l'objet choisi au départ. En se concentrant sur les caractéristiques de l'abat-jour, un enchaînement d'associations libres a conduit à d'autres idées. Dans la troisème colonne sont indiquées les applications des associations d'idées au problème d'obtention de textes ou illustrations pour l'automobile.

PLACE DE CES TECHNIQUES DANS L'ENTREPRISE -

Si elles sont utilisées comme elles doivent l'être, c'est à dire comme aide pour mieux utiliser une capacité créatrice existante et peut-être la développer, l'emploi de ces techniques opérationnelles de pensée créatrice peut-être très utile à la plupart des entreprises. Il ne faudrait pas cependant les considérer comme une panacée ; elles ne peuvent remplacer le bon sens et le travail.

Outre qu'ils fournissent un plus grand nombre d'idées, les programmes pédagogiques ou appliqués visant à stimuler la pensée créatrice présentent plusieurs avantages pour les entreprises qui les utilisent. En premier lieu, ils font comprendre au personnel que l'entreprise a besoin de nouvelles idées. En second lieu, par l'emploi de ces techniques, le personnel devient généralement plus confiant en son aptitude à créer. Ceci conduit à augmenter sa confiance en soi, ce qui peut être un avantage pour l'entreprise de beaucoup de manières. En mettant l'accent sur l'aptitude à créer, la direction elle-même se rend mieux compte de l'importance des nouvelles idées et des nombreux facteurs qui influent sur la prod ction créatrice dans une entreprise. L'aptitude à créer est encouragée par une atmosphère de tolérance, c'est-à-dire un climat voulu dans lequel la liberté d'expression, la confiance et le respect mutuel sont présents. Une fois que leur direction s'en est rendue compte, la plupart des entreprises feront le nécessaire pour créer ce climat. Enfin, en encourageant une plus libre expression des idées, la direction peut aider beaucoup à abattre les frontières qui existent trop souvent entre les divers échelons d'une entreprise. Ainsi, plus de souplesse et de meilleures relations peuvent résulter de l'étude et de l'emploi des techniques de pensée créatrice.

Toutefois, l'emploi à faire en matière de pensée créatrice se heurte encore à l'acceptation des industriels et membres de l'enseignement. L'une des raisons pour lesquelles certaines personnes n'acceptent pas les méthodes de pensée créatrice est due à la façon dont celles-ci sont souvent présentées, à grand renfort de fanfare, comme des remèdes universels. Il est naturel que des gens sensés se méfient de panacées ainsi offertes. Le résultat est que beaucoup tiennent le sujet en suspicion, quand ils ne lui sont pas nettement hostiles. La meilleure façon de venir à bout de ce problème est de n'utiliser que graduellement les techniques de pensée créatrice. Il faut savoir exactement ce que l'on désire faire et quelles sont les limites de ces techniques. Il est essentiel qu'un programme bien adapté de mise en place soit établi. Il faut

./..

juger de l'importance des résistances qui seront rencontrées et mener une campagne de persuasion pour les surmonter.

Une fois résolues les difficultés inhérentes à l'établissement d'un programme, votre entreprise pourra joindre les rangs des autres entreprises telles que U.S. Rubber, Carborandum, H.J. Heinz, Dow Chemical Company, qui profitent déjà des avantages des expériences qu'elles ont acquises en la matière, non seulement par l'obtention d'un grand nombre de nouvelles idées, mais aussi par l'amélioration du comportement du personnel et de leurs rapports.

TABLEAU I

Exemple de liste par éléments constitutifs

Constituants	Changements possibles
Le plomb écrit	On pourrait utiliser l'action de la lumière sur un papier photographique, ou celle de la chaleur sur un papier spécial. On pourrait utiliser une solution plutôt que du plomb sous forme solide, ou encore une solution chimique qui réagirait sur le papier. (Certaines de ces variantes pourraient conduire à un crayon ou stylo qui n'aurait jamais besoin d'être aiguisé ou rempli.)
Corps du crayon en bois	Il pourrait être en métal, matière plastique, ou entièrement fait de graphite.
De couleur jaune	Pourrait être de n'importe quelle couleur ; porter une réclame ou un dessin. (Les femmes pourraient peut être acheter des stylos ou crayons portant les mêmes dessins que leurs robes).

TABLEAU 2

Résumé des règles et suggestions pour sessions de groupes

METHODE OSBORN -

Règles :

1. - Jugement et pensée critique sont bannis.

2. - Il faut penser en roue libre.

3. - La quantité des idées est nécessaire.

4. - Les combinaisons et améliorations sont recherchées.

Suggestions pour la technique Osborn -

1. - Durée : 40 minutes à une heure ; des sessions de dix à quinze minutes peuvent être efficaces si on dispose de peu de temps.

2. - Ne pas révéler le problème avant la session. Une note d'information ou une documentation sur un sujet proche devrait être utilisée s'il est nécessaire de donner une pré-connaissance du domaine à étudier.

3. - Le problème doit être clairement posé et ne pas être trop vaste.

4. - Utiliser une petite table ronde de conférence qui permet aux participants de communiquer entre eux facilement.

5. - S'il s'agit de discuter d'un produit, des échantillons peuvent être utiles en manière de référence.

METHODE GORDON -

Règles :

1. - Seul le leader du groupe connait le problème.

2. - La libre association d'idées est utilisée.

3. - Le sujet de discussion doit être soigneusement choisi,

./..

TABLEAU 2 (Suite)

Suggestions pour la technique Gordon :

1. - Durée de la session : deux à trois heures sont nécessaires.

2. - Le leader du groupe doit être exceptionnellement doué et parfaitement entraîné à l'utilisation de la technique.

Suggestions générales s'appliquant aux deux techniques -

1. - Choix des participants : diverses origines sont souhaitables. Essayer d'équilibrer les actifs et les tranquilles.

2. - Des groupes mixtes d'hommes et de femmes sont souvent plus efficaces, particulièrement pour les problèmes intéressant la consommation.

3. - Quoique le cadre physique ne soit pas très important, une atmosphère détendue et plaisante est désirable.

4. - Importance du groupe : des groupes de quatre à douze personnes peuvent être efficaces. Nous recommandons six à neuf.

5. - Les nouveaux venus peuvent être introduits dans le groupe sans perturbation, mais doivent être convenablement informés de la théorie de pensée créatrice et de l'utilisation de la technique particulière en cause.

6. - Une secrétaire ou une machine à enregistrer doit être utilisée pour enregistrer les idées émises. Dans le cas contraire, celles-ci risqueraient d'être oubliées. Gordon utilise toujours un tableau noir de façon à visualiser les idées.

7. - Tenir les sessions le matin si les participants doivent continuer à travailler le même problème après la fin de la session, sinon faire la réunion tard dans l'après-midi. (L'excitation de la session se poursuit pendant plusieurs heures et peut perturber la routine du travail du personnel).

8. - Il est souhaitable en général de ne pas grouper des personnes de rang trop différent à l'intérieur de la même session.

TABLEAU 3

Exemple de technique de l'objet-guide

Caractéristiques d'un abat-jour	Associations libres d'idées	Applications à l'automobile
Un abat-jour ressemble à un sommet ou un volcan	Volcan Puissance volcanique Puissance explosive	"Le moteur fonctionne par puissance explosive"
	Sommet Sommet de perfection	"Cette automobile est le sommet de la perfection"
	Mont escarpé	"C'est une grimpeuse"
Un abat-jour à une forme	Forme d'une piste de course. Chevaux	Illustrer la puissance en dessinant des chevaux.
	Cheval-vapeur Le cercle des gagnants.	"Cette voiture fait toujours partie des gagnants".
	Beaux chevaux Autres belles choses. Maroquin Jeu d'échecs en ivoire	"Il aime les beaux chevaux, il aime les belles choses". Associer voiture et belles choses.
	Afrique	Représenter une voiture en Afrique et partout dans le monde.

15



12, RUE BLAISE-PASCAL
NEUILLY (Seine) - SABLons 78-30

Section Direction - OA 341 - Septembre 1960.

TITRE

LE TRAVAIL PERSONNEL DU DIRIGEANT

Auteur Octave GELINIER, Directeur Technique de la CEGOS.

Société

SOMMAIRE

1. Le problème
2. Symptômes et méthodes d'analyse
3. Le danger de surmenage : l'équilibre dans la quantité totale de travail
4. Comment déléguer
5. Le danger de dispersion
6. La coordination
7. La répartition efficace de l'effort
8. Organisation matérielle et dispositifs pour soulager la mémoire
9. Conclusion : discipline personnelle et organisation collective.

A lire par MM.		Visas		Visas		Visas		Visas

307/DND/0761



LE TRAVAIL PERSONNEL

du DIRIGEANT

---

1. LE PROBLEME

11. Par sa position même, tout dirigeant est sollicité par plus de tâches qu'il ne peut en exécuter personnellement. Il éprouve des difficultés à maintenir un équilibre efficace entre l'action, l'étude et la détente. Il perçoit comme parfois contradictoires la nécessité d'être informé, de coordonner et de contrôler, et celle d'être disponible, d'assurer des contacts multiples. L'organisation de son travail personnel pose ainsi un problème général, qui est particulièrement aigu pour les chefs d'entreprises, mais qui existe pour tous les dirigeants: chefs de divisions, chefs de services, directeurs d'usine, etc...

12. Ce problème est général dans sa nature mais aussi très personnel dans ses modalités. Il serait vain de rechercher des solutions-types : car une solution efficace doit tenir compte

- de la fonction assumée et des problèmes qu'elle pose, qui varient extrêmement d'un cas à l'autre,

- de la personnalité du dirigeant, de son caractère, de son style particulier, qui peut être influencé mais non transformé.

13. Malgré cet aspect individuel, il s'agit aussi d'un problème collectif. En effet, le dirigeant d'une entreprise ou d'un service est le contraire d'un travailleur individuel pour qui l'organisation de son travail est un problème purement personnel. Le dirigeant est la pièce-clé d'une organisation collective; toute solution concernant son travail personnel doit être vue dans le contexte collectif qu'elle influence; toute solution efficace s'appuie nécessairement sur certaines mesures d'organisation collective, depuis l'adaptation des structures et des hommes jusqu'aux méthodes de délégation et coordination.

Tout progrès dans ce domaine repose simultanément sur la discipline personnelle et l'organisation collective.

...

2. SYMPTOMES ET METHODES D'ANALYSE

Rappelons brièvement les symptômes qualitatifs classiques de mauvaise organisation du travail personnel des dirigeants, avant d'évoquer les méthodes d'analyse systématique.

21. Les symptômes observés et cités par les dirigeants eux-mêmes sont fréquemment :

- surmenage, horaire trop chargé, travail chez soi
- tension nerveuse, sentiment de dispersion
- faute de temps, des problèmes importants ne sont pas traités, tandis que beaucoup de temps est absorbé par des travaux peu qualifiés
- sentiment d'être mal secondé : les directives données sont mal suivies si l'on ne participe pas soi-même à l'exécution
- finalement le dilemme : ou bien constituer un goulot d'étranglement, ou bien être mal informé et mal suivi.

22. Les symptômes cités par les subordonnés sont parfois assez différents :

- les directives du chef sont mal définies; ou bien elles sont sans cesse modifiées
- le chef ne laisse pas d'initiative: il intervient sans cesse pour se renseigner, décider en court-circuit, contrôler des détails
- par contre certaines décisions importantes sont toujours remises à plus tard
- les subordonnés sont insuffisamment informés et coordonnés
- le chef surmené est parfois irritable et instable : il proteste lorsqu'on le dérange et proteste si on a décidé sans lui.

23. Les méthodes d'analyse de l'emploi du temps des dirigeants permettent de dégager des faits mesurables, plus importants que les opinions qualitatives.

a) Pointage complet de l'emploi du temps personnel - Appliquée d'abord par Carlson à 12 chefs d'entreprises suédois pendant quelques semaines, cette méthode un peu lourde a l'avantage d'être exhaustive.

Pendant le temps d'étude, un observateur identifie chaque

...

"séquence de travail homogène" du dirigeant, et établit pour chacune d'elle, une fiche analytique, une sorte de "bon de travail". Ainsi la lecture d'un rapport, une demande de renseignement, une visite, un coup de téléphone, etc... sont autant de "séquences" (parfois interrompues) dont chaque tronçon fait l'objet d'un bon.

Qu'inscrira-t-on sur ce bon ? Le tableau I ci-contre reproduit l'imprimé utilisé par Carlson; on voit que chaque séquence est repérée non seulement en temps, lieu, initiative, mais que son contenu est classé suivant un certain nombre de critères croisés, pour permettre une analyse (mécanographique des résultats répondant à un grand nombre de points de vue).

Les problèmes les plus marquants mis en évidence par l'étude de Carlson sont les suivants :

- la dispersion de l'emploi du temps des dirigeants en un très grand nombre de séquences de travail courtes et morcelées : les séquences de moins de 10 minutes occupent 40% du temps de travail total, et celles de plus de 30 minutes moins de 20 %.
- en conséquence, l'absence de calme et de temps de réflexion - sauf chez soi, ce qui conduit au surmenage.
- enfin le fait que la majorité des séquences sont amorcées non sur initiative du dirigeant, mais sur celle de l'interlocuteur (subordonné, client, banquier, etc...) Carlson a écrit à ce sujet "jusqu'ici je me représentais le dirigeant comme un chef d'orchestre : je le vois maintenant comme une marionnette dont les fils sont tirés par une foule inorganisée".

b) Pointage simplifié par fonction

De nombreux dirigeants se sont inspirés du cadre d'analyse de Carlson pour effectuer eux-mêmes un pointage simplifié de leur emploi du temps en fonction du problème particulier qu'ils se posent. Il est parfois utile d'employer les critères suivants :

- temps passé par fonction : on constate parfois que telle fonction qui demanderait une action soutenue est négligée au profit d'autres fonctions,

...

...

TABLEAU 1.

QUESTIONNAIRE UTILISE PAR LES DIRIGEANTS POUR ENREGISTRER LA NATURE DES QUESTIONS TRAITEES

-=O=-

(extrait de "Executive Behaviour", Carlson)

Date : 3/11/49

Temps : 10 h 45 - 11 h 05

Lieu : .. ..

Téléphone: Intérieur / Extérieur

Initiative) (personnelle [X]
(interlocuteur [ ]

Interlocuteur ....
(personne ou groupe)

Chef de Fab^{on}	[ ]	Contrôleur	[ ]	Dir^{r} de la publicité	[ ]
Dir^{r} Usine A	[ ]	Comptable	[ ]	Dir^{r} du Personnel	[ ]
Dir^{r} Usine B	[X]	D^{r} G^{al} A	[ ]	Assistant	[ ]
Chef du Sce Organisation	[ ]	D^{r} G^{al} B	[ ]	Secrétaire G^{al}	[ ]

A - Question traitée		Type d'action	
Finance - Juridique	[ ]	Recueillir information	[X]
Comptabilité	[ ]	Elaborer information	[ ]
Achats	[ ]	Prendre une décision	[ ]
Production	[X]	Confirmer ou corriger	[ ]
Etude du produit	[X]	les décisions des autres	[ ]
Ventes	[ ]	Donner des ordres	[ ]
Personnel	[ ]	Expliquer - Conseiller	[ ]
Relations publiques	[ ]	Contrôler	[ ]
Organisation	[ ]	Exécuter	[ ]
....	[ ]	....	[ ]
....	[ ]	....	[ ]
....	[ ]	....	[ ]

B - Question traitée		C - Question traitée	
Développement	[X]	Politique	[ ]
Opération courante	[ ]	Application	[X]

...

- par collaborateur : presque toujours ce pointage fait constater au chef qu'il consacre trop de temps à certains collaborateurs et pas assez à d'autres.

- par lieu : temps au bureau, à l'extérieur, en transports

- par niveau de problème, ou par terme du problème (5 ans, 2 ans, 1 an, 3 mois, 1 semaine) : ce pointage met souvent en évidence l'envahissement par les problèmes à court terme et du niveau d'exécution.

c) Analyse collective des tâches

Pour déceler les anomalies et suggérer les remèdes, l'analyse individuelle ne suffit pas : elle doit être prolongée par l'analyse collective des tâches d'un groupe (chef d'entreprise et ses collaborateurs immédiats, chef de service et ses adjoints) effectuée suivant un tableau à double entrée :

- lignes : fonctions et tâches à remplir, classées par importance et qualification

- colonnes : collaborateurs, avec emploi du temps éclaté en fonctions

- cases : tâches par collaborateur et par fonction, avec temps occupé.

Le tableau II ci-contre donne un exemple simple d'une telle analyse dans le cas du service commercial d'une petite entreprise : cette étude a permis une redistribution rationnelle des tâches améliorant notablement l'emploi du temps personnel du chef de service et l'efficacité d'ensemble.

Un tel "tableau de répartition des tâches" est indispensable lorsqu'on est en présence d'un groupe dont les fonctions et tâches sont étroitement imbriquées. Lorsque la liste des fonctions et tâches a été établie (c'est le plus délicat), le tableau complet peut facilement être construit sur la base d'auto-pointages approximatifs des intéressés.

Les problèmes mis en évidence par cette analyse sont fréquemment :

- le peu de temps consacré à certaines fonctions importantes (étude , orientation, choix de politique)

...

ABLE. DE ÉPA ION DES CHE

sur 45 h./semaine

Département : B
Service : Commercial

Date : 18-1-54

	Activités du Service	Heures	M. ANTOINE Poste : Chef Service Commercial	Heures Ventil.	Heures Total	M. BERTRAND Poste : Adjoint au Chef Sce Comm.	Heures Ventil.	Heures Total	M. CÉLESTIN Poste : Agent Administratif	Heures Ventil.	Heures Total	Mlle DENISE Poste : Dactylographe	Heures Ventil.	Heures Total	Total heures par tâches
1	Vente active	74	- visite à clientèle - réception clients - réception agents - téléphone extérieur	4 2 3 3	12	- réception clients - téléphone extérieur - visites prospection - rapport visites prosp. - lettres proposition - visites pour proposition - relevé de commission	5 2 9 4 11 2 2	35	- réception clients - téléphone extérieur - établ. propositions	6 3 3	12	- frappe rap. visites - frappe propositions	2 13	15	4 13 3 8 9 6 27 2 2 74
2	Promotion des Ventes	5	- préparation des notices publicitaires - établ. programme de visites	2 2	4			—			—	- frappe de notices publicitaires	1	1	3 2 5
3	Courrier intérieur et extérieur	48	- lecture et tri - recherche pour courrier - études et corresp. pour affaires suivies - rédaction courrier - dictée courrier - contrôle courrier en attente - contrôle et signature du courrier	2 6 5 2 3 1 5	24			—	- lecture courrier - rédaction courrier - contrôle frappe cour.	1 4 1	6	- frappe courrier - prise sous dictée - classement arrivée - classement départ	12 3 1 2	18	3 6 5 18 6 1 6 1 2 48
4	Administration des Ventes	47	- relance de factures	1	1	- constitution dossiers exportation - rapports avec banque et divers - factures de réparation - contrôle et signature des factures	4 3 2 1	10	- établ. des commandes - vérification commandes - établ. bons livraison	20 2 3	25	- frappe de factures - frappe de commandes	4 7	11	4 3 6 1 27 2 3 1 47
5	Relations avec autres services	6	- proposition de prog. à service technique - téléphone inter.	3 1	4			—	- téléphone inter.	2	2			—	3 3 6
		180			45			45			45			45	180

- La mauvaise utilisation des qualifications au sein du groupe

Les données chiffrées du tableau permettent de préparer des remaniements utiles dans la répartition des tâches.

24. Les méthodes d'analyse des communications et des prises de décision au sein du groupe dirigeant ont été développées surtout par les sociologues industriels. Elles apportent des données complémentaires ou de confirmation sur l'organisation personnelle des dirigeants.

Les problèmes fréquemment décelés par ces méthodes sont :

- l'insuffisance ou la distorsion des communications entre les collaborateurs que le chef doit coordonner,
- l'étroitesse du pouvoir de décision réel que le chef laisse souvent à ses collaborateurs, même lorsque l'organisation "formelle" est en principe décentralisée,
- la tendance de beaucoup de chefs à prendre eux-mêmes trop de "décisions à 10 $" (décisions de détail à enjeu faible).

Après ce panorama des symptômes de mauvaise organisation du travail personnel du dirigeant, nous allons analyser davantage quelques aspects et proposer des méthodes capables de remédier à certains défauts.

3. LE DANGER DE SURMENAGE

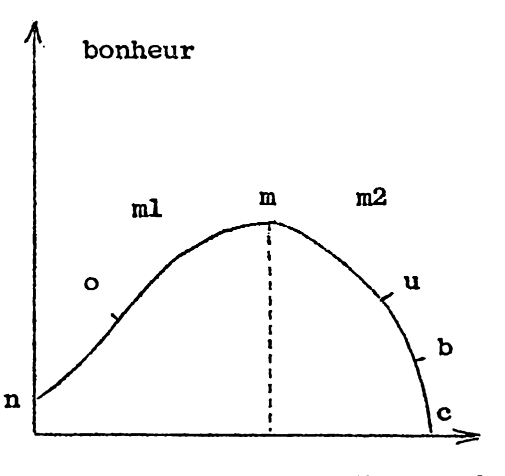
Comment se maintenir à l'optimum de quantité de travail

31. Un homme bien portant a souvent le sentiment trompeur que sa capacité de travail est largement extensible. En fait, il existe une quantité de travail optimum dont on ne s'écarte qu'au prix d'une baisse de rendement et de satisfaction.

Le professeur Sheldon, physiologiste anglais, a résumé de nombreuses observations par ce qu'il a appelé la "courbe du bonheur" : il porte en abscisse le temps de travail par jour pour un individu déterminé et en ordonnée son degré de satisfaction, de "bonheur".

./...

a) le fait essentiel est que cette courbe passe par un maximum m, correspondant à un travail de 5 à 8 heures par jour suivant les individus. La zone optimum m1 - m2 correspond au plus haut degré de rendement et de satisfaction.



b) Pour une moindre quantité de travail (ce qui est rarement le cas des dirigeants !), la satisfaction diminue. Des troubles physiologiques peuvent apparaître (en O, zone de l'obésité).

Le point n d'activité nulle correspond à une grande insatisfaction et peut se traduire par des troubles psychiques (névrose aristocratique, obsession du prisonnier).

c) Pour une quantité de travail dépassant m2(ce qui est souvent le cas des dirigeants) on voit également diminuer la satisfaction et le rendement. Les troubles physiologiques sont fréquents : en u l'ulcère à l'estomac, en b le break-down nerveux et en c la crise cardiaque qui a comme conséquence soit l'élimination définitive, soit l'immobilisation en n pour de nombreux mois.

32. Le processus de surmenage - Au-delà de cette schématisation plaisante, le processus de surmenage a été décrit par plusieurs auteurs (1) et ses phases principales doivent être rappelées ici :

a) Un excès momentané de travail provoque la fatigue : une fatigue normale disparaît avec le repos et n'est pas préoccupante.

b) Une fatigue de longue durée provoque le surmenage proprement dit, qui est une déformation permanente : le surmené ne peut plus se reposer, il dort mal, reste tendu et ne récupère plus.

...

(1) Notamment Bize et Goguelin "Le surmenage des dirigeants" Revue "Hommes et Techniques" n° 100.

C'est à ce point qu'il convient de réagir par une cure de repos méthodique, sous peine de voir le processus s'auto-accélérer de façon irréversible.

c) Le surmené qui ne reprend pas le contrôle de lui-même est soumis à des pressions croissantes : insomnies, diminution d'efficacité intellectuelle et de valeur du jugement, nervosité, difficultés dans les contacts humains (professionnels et familiaux), échecs, doute de soi, perte de confiance dans les autres, reprise de délégations antérieures, l'ensemble accroissant sans cesse le surmenage et la tension nerveuse jusqu'au point de rupture.

Un dirigeant doit savoir qu'il est menacé (plus ou moins suivant son tempérament) par ce cycle infernal de surmenage, qui comporte les dangers les plus graves sur le plan professionnel et sur le plan personnel. Il a le devoir d'éviter cet écueil : la vision claire du processus peut l'y aider.

33. Comment éviter le surmenage

Pour l'homme qui se sent en pleine forme, et qui est engagé dans des réalisations passionnantes et astreignantes, c'est parfois difficile. Cette discipline nécessaire peut être aidée par les moyens suivants :

- contrôle médical approfondi tous les 6 mois : bonne sonnette d'alarme,
- suppression de fatigues inutiles : voyages, trajets en auto, (combien de dirigeants font 2 heures par jour un travail d'O.S. en conduisant leur voiture : si les trajets sont indispensables, qu'ils délèguent à un chauffeur le travail de conduite et déchargent leur horaire en employant utilement le temps ainsi libéré,)
- périodes de détente et de "récupération" aussi fréquentes qu'il est nécessaire pour éviter la déformation permanente,
- allègement de travail grâce à l'utilisation de "relais" qui vont de la bonne secrétaire à l'état-major personnel,
- pour tous les problèmes peu importants, s'astreindre à la discipline de les régler sur-le-champ, soit en les résolvant, soit en en déléguant la charge à un collaborateur,
- délégation large des principales fonctions ou opérations; ce point est capital et nous y reviendrons,
- à la limite, si les hommes accessibles ne permettent

...

pas de déléguer de nouvelles activités, accepter de renoncer à une occasion de développement plutôt que de risquer une surcharge écrasante.

Cette dernière solution étant toutefois assez négative et proche d'une démission de la fonction de dirigeant, c'est l'organisation de la délégation qui est la véritable réponse au danger de surmenage.

4. COMMENT DELEGUER

41. Diriger c'est faire faire; diriger, c'est déléguer : il n'est pas étonnant que l'art de déléguer soit au centre de l'organisation du travail de tout dirigeant. Mais c'est un art difficile, la vraie délégation devant se tenir à mi-chemin entre deux erreurs :

- l'erreur de téléguidage, qui fait du délégataire un automate sans initiative, et qui ne décharge pas réellement le chef,

- l'erreur d'abdication, par laquelle le chef abandonne tout contrôle sur l'activité déléguée.

42. Les conditions d'une délégation efficace sont :

a) Fixation préalable par le chef des objectifs à atteindre par l'activité déléguée(ces objectifs étant si possible précisés par un programme d'ensemble et un budget), le délégataire gardant l'initiative dans l'emploi des moyens de réalisation.

b) Formation préalable du délégataire afin qu'il ait la compétence nécessaire pour assumer efficacement sa mission. Préparation psychologique du délégataire en vue de le faire adhérer personnellement aux objectifs assignés : la motivation du délégataire est assurée lorsque cette adhésion est réalisée.

c) Contrôle de l'exécution, soit terminal, soit phase par phase, mais toujours suivant un processus et des critères fixés à l'avance. Ceci exclut à la fois l'abdication, et l'intervention incessante qui décourage le délégataire et fait dégénérer la délégation en téléguidage.

d) Jugement de la valeur des subordonnés d'après les résultats

...

qu'ils obtiennent (par rapport aux objectifs fixés) et non d'après le comportement plus ou moins agréable qu'ils manifestent.

Ces règles d'une délégation efficace peuvent être résumées en peu de mots : elles n'en ont pas moins une portée très profonde, exprimant toute la philosophie moderne de direction des entreprises :

- direction par les objectifs, s'opposant à l'ancienne direction par réaction aux incidents et par arbitrage des conflits (qu'on entretenait autrefois),

- direction reposant sur le développement actif des hommes (formation), et sur leur adhésion (motivation), jugeant sur les résultats, par opposition à un certain autoritarisme favorisant la courtisanerie dans le conformisme (1).

43. Domaines d'application de la délégation

Schématiquement, le chef qui doit se décharger peut déléguer à deux types de collaborateurs :

a) Délégation aux chefs hiérarchiques des services d'exploitation. C'est le cas du patron déléguant plus largement aux chefs des services Commercial, Technique, Production, donc intervenant moins dans leurs activités courantes, pour se centrer sur quelques problèmes-clés.

b) Délégation à des organes d'état-major qui aident le dirigeant à venir à bout de son travail personnel. Rentrent dans ce cas une série de collaborateurs :

   - La secrétaire, qui peut jouer un rôle essentiel pour organiser l'emploi du temps de son patron, se substituer à lui pour des recherches, des communications, la rédaction de lettres courantes, etc...

...

(1) Les Techniques de direction par objectifs et de délégation sont développées dans le Séminaire de perfectionnement aux fonctions et tâches de DIRECTION GENERALE organisé par la Cégos depuis 1956.

- divers spécialistes ou cadres fonctionnels qui peuvent se voir déléguer dans leur spécialité des missions d'étude, de préparation ou de contrôle que le chef n'aurait pas le temps (ou la compétence spécialisée) d'assumer toutes personnellement.

C'est en utilisant à fond ces deux types de délégation (et surtout la première) que le dirigeant peut réellement décharger son emploi du temps et se libérer pour les tâches essentielles.

Ce n'est pas dire que ce processus soit aisé; les difficultés et les objections ne manquent pas :

- "préciser les objectifs de chaque délégation demande un temps considérable". - Réponse : c'est un investissement nécessaire.

- "la structure de l'entreprise est telle qu'il est impossible de séparer les objectifs de chaque service". - Réponse : la structure doit être modifiée, car précisément le premier test de la qualité d'une structure est de permettre que chaque organe ait des objectifs clairs et mesurables.

- "former et motiver les collaborateurs demande plus de temps que faire soi-même". - Réponse : c'est encore un investissement nécessaire.

- "mes cadres sont insuffisants, ma secrétaire est peu capable". - Réponse : à terme, chaque dirigeant a les cadres qu'il mérite; il doit savoir prévoir les besoins, recruter des éléments valables, les former, ou renoncer à être dirigeant.

Il reste que la délégation exige un effort soutenu, une grande maîtrise de soi et de la maturité caractérielle pour renoncer à certaines tâches qu'on aime et accepter certaines erreurs.

...

5. LE DANGER DE DISPERSION

51. Supposons que le dirigeant ait, par la délégation et les différents autres moyens indiqués, surmonté le danger de surmenage : il lui reste à éviter le danger de dispersion qu'un pointage systématique permet de mesurer sous l'aspect du morcellement des séquences de travail.

Les pointages de Carlson ont montré qu'en moyenne 40 % du temps était occupé par des séquences homogènes de moins de 10 minutes. Ceci est loin d'être un record , et l'on pourrait facilement faire la caricature du patron de moyenne entreprise dont le bureau est un carrefour avec entrées, sorties, coups de téléphone, demandes de renseignements s'entrecroisant et se chevauchant sans répit.

De telles méthodes de travail appellent les remarques suivantes :

a) Une telle tendance à la dispersion est dans la logique de la position même du dirigeant : clé unique de nombreux problèmes, chef de nombreux hommes, le dirigeant est spontanément sollicité par la dispersion.

b) A travail effectif égal, cette dispersion est par elle-même une cause de surmenage : "ce n'est pas le travail qui fatigue; c'est de changer sans cesse de travail".

c) Certains dirigeants au tempérament actif cèdent à l'illusion que leur efficacité est proportionnelle au nombre de problèmes qu'ils touchent, et cèdent un peu trop volontiers aux sollicitations de dispersion.

d) Même s'il était vrai que le travail fait dans ces conditions par certains chefs puisse être bon, il serait à déconseiller car il compromet le fonctionnement de l'entreprise sur de nombreux points :

- l'emploi du temps de tous les cadres est saboté par un patron trop dispersé. Ils auront tendance à imiter sa façon de faire vis-à-vis de leurs propres subordonnés, et toute l'entreprise vivra dans l'agitation,
- les interventions multiples de détail risquent de ruiner la délégation,
- les problèmes non immédiats ont toutes chances d'être négligés.

...

52. Le dirigeant ne doit pas seulement lutter contre la tendance au morcellement de ses séquences de travail, mais aussi pour assurer dans son emploi du temps quelques larges zones de calme : mieux vaut une dispersion assez forte compensée par 2 demi-journées par semaine de calme absolu, qu'une dispersion modérée et continue.

Toutefois, il n'existe ici aucune règle générale : la variété des tempéraments fait que les hommes "carburent bien" dans des conditions qui peuvent être très différentes de l'un à l'autre.

Ceci dit, il semble que la moitié au moins des dirigeants aient besoin de quelques zones de calme pour fournir leur contribution essentielle au développement de l'entreprise : pour élaborer certains projets, mûrir certaines décisions, etc.... S'il en est ainsi, ils ont un véritable devoir vis-à-vis de leur entreprise de se ménager ces zones de calme en dépit de toutes les sollicitations.

Dans la pratique, chacun doit connaître ses conditions de rendement optimum dans le calme, et agir en conséquence : pour l'un ce sera une après-midi au bureau sans dérangement, pour l'autre une matinée à son domicile, pour un troisième un week-end prolongé : peu importe, pourvu que soient réalisées périodiquement pour chacun les conditions spécifiques de "carburation optima".

53. Recettes contre la dispersion

Quelques idées simples appliquées sous des formes diverses par de nombreux dirigeants.

a) Filtrage - La secrétaire est l'agent actif du filtrage à la porte et au téléphone, avec pour objectifs :

- tout d'abord, d'éviter que le dirigeant soit interrompu dans sa séquence de travail en cours,

- d'éliminer les contacts non nécessaires (reportés sur des collaborateurs, délégation),

- de placer les contacts nécessaires au moment approprié.

...

Il faut évidemment que la secrétaire ait à la fois du jugement et du doigté. Dans ces conditions, le filtrage peut être très efficace - presque trop efficace, car il risque de faire perdre au dirigeant certains contacts utiles, notamment avec le personnel, de l'entreprise. Aussi, de nombreux dirigeants ont-ils, simultanément au renforcement du filtrage, instauré une heure de porte ouverte, pendant laquelle au contraire chacun est sûr d'être reçu sans délai.

b) Groupage - Si les contacts nécessaires sont groupés, la dispersion diminue : ceci s'applique aux contacts bilatéraux et multilatéraux.

- contacts bilatéraux : de nombreux dirigeants ont un dossier par subordonné où sont immédiatement classés les papiers ou notes concernant des problèmes à traiter avec ce subordonné. On peut ainsi facilement grouper en un seul entretien (programmé 1 fois par jour ou par semaine ou par mois) la solution de problèmes qui auraient été l'occasion de multiples dérangements, coups de téléphones, interruptions, déplacements.

- contacts multilatéraux : inorganisés, ils conduisent à une énorme perte de temps, par répétition d'informations intéressant plusieurs personnes, rattrapage d'oublis, etc... Les réunions de coordination, dont nous parlerons plus loin, peuvent accroître énormément le rendement des communications multilatérales.

On peut signaler aussi le groupage dans une même zone de l'emploi du temps de travaux constituant des séquences différentes mais de même nature : réception de visiteurs, étude de problèmes, etc...

c) Planning de contacts - Dans la plupart des cas, il est possible de régulariser dans une certaine mesure l'emploi du temps du dirigeant et de ses collaborateurs en établissant un planning des contacts qu'ils ont entre eux et avec certains organes extérieurs.

Deux cas :

- planning fixe, donnant pour chaque semaine un même cadre d'emploi du temps (exemple Tableau 3).

...

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
9 h		Entretien A	Entretien B	Entretien C	Usine filiale X
10 h				Entretien D	
11 h	Réunion de coordination Ch Sces A.B. C.D.				
12 h					
30					
14 h					
15 h		Porte ouverte	Zone de calme	Porte ouverte	
16 h		Rendez-vous		Rendez-vous	
17 h					
18 h					

On voit sur cet exemple des contacts planés de façon fixe, d'autres (rendez-vous), canalisés dans des zones préférentielles, une après-midi de calme prévue, les deux tiers du temps restant disponibles pour emploi suivant les circonstances.

- planning de contacts spécifique à chaque semaine : dans les cas où il apparaît difficile de prévoir un cadre fixe commun à toutes les semaines, il peut être établi chaque semaine (à la réunion de coordination du lundi matin), un planning de contacts propre à la semaine à venir. Les intéressés en ayant un double, les contacts inutiles sont évités.

d) Heures de non communication - Il est possible de programmer les contacts principaux d'une équipe dirigeante, mais il ne serait pas "rentable" d'aller trop loin dans ce sens.

...

Pour limiter les dérangements continuels de service à service, certaines entreprises de caractère administratif et certains sièges sociaux ont adopté la règle suivante :

- tous les jours de 10 h à 11 h 30 et de 15 h à 17 h, il est interdit d'utiliser le téléphone intérieur ou de se rendre dans d'autres bureaux que le sien.

Cette règle est parfaitement applicable pour peu que le patron donne l'exemple. Ainsi, la moitié de la journée devient pour chacun une période de travail calme, troublée seulement par les communications avec l'extérieur. Les multiples contacts intérieurs sont groupés aux parties extrêmes de chaque demi-journée. L'expérience indique que cette méthode, dans les cas où elle est bien adaptée, diminue la fatigue et accroît le rendement. Il nous reste à étudier l'une des principales causes de dispersion des dirigeants.

6. LA COORDINATION

Coordonner, c'est-à-dire maintenir l'harmonie entre les activités, les services, les hommes, au milieu de conditions sans cesse changeantes, est une cause de surmenage et de dispersion pour beaucoup de dirigeants : elle pose souvent un problème et donne souvent lieu à des solutions erronées, Proposons schématiquement quelques idées directrices.

61. Coordonner est la tâche de celui qui a autorité - Beaucoup ont cherché à tourner le problème de la coordination en nommant un coordinateur (fonctionnel) et en lui déléguant la fonction de coordination : cela ne marche pas. En effet, pour coordonner les activités, les services, les hommes, il faut avoir autorité sur eux : la coordination des points importants est une tâche non délégable du chef.

62. La coordination s'organise - Une coordination efficace suppose que les activités aient été préparées et programmées. Dans ces conditions :

- coordonner les activités principales (production, vente, finances...) et les opérations importantes (investissements, produits nouveaux...) se réalisant sur une longue durée, c'est d'abord avoir défini des objectifs, programmes et budgets compatibles, c'est ensuite ajuster l'exécution au cours de réunions périodiques des intéressés.

...

- coordonner les décisions courantes déléguées aux chefs de services, c'est avoir préalablement défini et clairement formulé par écrit les politiques, méthodes et règlements relatifs aux décisions en question.

- coordonner les activités à court terme d'une équipe, c'est procéder dans une réunion (par exemple hebdomadaire) au clearing et à l'affectation de tous les problèmes courants, et établir en commun un programme de contacts pour la semaine à venir.

Lorsque le dirigeant a réussi à instaurer cette coordination par la préparation et les programmes, il lui suffit de peu de temps pour décider des ajustements d'exécution, et même un "coordinateur fonctionnel" peut dans ce cas assurer une partie de ces ajustements à posteriori (alors qu'il est impuissant devant la coordination initiale).

63. La coordination doit être sélective

Sous toutes ses formes, la coordination est un processus coûteux : il n'est rentable que si son application est limitée aux points essentiels.

Ceci est d'autant plus vrai qu'une coordination parfaite de tous les aspects impliquerait une totale décentralisation bureaucratique, éliminant les avantages de la délégation et de la décentralisation des responsabilités.

Coordonner les détails n'est pas rentable : le dirigeant lucide doit y renoncer, en acceptant comme inévitables des imperfections mineures.

En matière de coordination, le dirigeant doit avant tout discerner dans chaque cas les points clés à coordonner : en restant très sélectif, il allègera son emploi du temps et accroîtra l'efficacité d'ensemble, car les gestionnaires les plus efficaces ne sont pas ceux qui recherchent la perfection, mais ceux qui savent se centrer sur l'essentiel. (1)

...

(1) Les techniques de programmation et coordination sont développées dans le séminaire de perfectionnement aux fonctions et tâches de DIRECTION GENERALE organisé par la Cégos depuis 1956.

7. LA REPARTITION EFFICACE DE L'EFFORT

71. Pour le dirigeant qui a surmonté le danger de surmenage et le danger de dispersion, d'autres écueils restent à éviter : notamment une répartition des efforts déséquilibrée, donc inefficace.

Un consultant américain a décrit le cas d'un dirigeant de moyenne entreprise dont le travail se répartissait comme suit :

1 - Tâches de direction générale (politique, objectifs, structure, coordination, etc...)		3 %
2 - Direction de fonctions		43 %
- Etude et recherches	0 %	
- Production	8 %	
- Vente	22 %	
- Finances et contrôle	3 %	
- Personnel	7 %	
- Relations extérieures	3 %	
3 - Solution de problèmes spécialisés (devis, publicité, etc...)		5 %
4 - Routine administrative (signature, ouverture et lecture courrier, rédaction de réponses, etc...)		49 %
		100 %

Cet emploi du temps est évidemment déséquilibré : trop de routine administrative, pas assez de direction générale proprement dite, l'effort très inégal consacré aux diverses fonctions.

On peut souligner ce déséquilibre en calculant combien vaut ce dirigeant. Appliquons un tarif forfaitaire :

- Direction générale	800.000 Frs/mois	3 %	24.000
- Direction d'une fonction	400.000 Frs/mois	43 %	172.000
- Spécialiste	200.000 Frs/mois	5 %	10.000
- Employé qualifié	100.000 Frs/mois	49 %	49.000
	Total		255.000/mois

Pour arbitraire qu'il soit, ce calcul n'est pas sans signification. S'il reste cependant du domaine de la boutade, c'est qu'il n'exprime pas les énormes différences de rendement (à temps égal) que l'on observe souvent au niveau des tâches de direction.

...

72. Fréquemment le dirigeant n'est pas clairement conscient d'un déséquilibre dans la répartition de son effort : ne s'observant pas systématiquement il ne se rend pas compte du temps qu'il passe aux tâches de routine, ou du fait qu'il consacre beaucoup plus de temps à tels collaborateurs qu'à tels autres, c'est ici qu'un auto-pointage simplifié peut rendre de grands services. Citons à titre d'exemple le cadre d'auto-pointage d'un dirigeant qui voulait surveiller spécialement la répartition de son temps :

- entre les fonctions

- entre l'entreprise et l'extérieur.

Une page par mois d'un carnet de poche permettrait la ventilation suivante :

Mois	A l'extérieur			Dans l'entreprise – avec collaborateurs						Dans l'entreprise – avec visit. extérieurs						Total par jour
	Vente	Techn.	Adminis. Gale	Vente	Techn.	Product.	Person.	Organ.	Admin. Gale	Vente	Techn.	Prod.	Person.	Organ.	Admin. Gale	
1	2				1,5		2		1		2					8,5
2																
3																
4																
5																
30																
31																
Total	35	15	10	20	35	20	6	7	22	25	30	5	5		15	250
	60			110						80						

Les chiffres de chaque jour (arrondis à 1/2 heure) sont inscrits de mémoire en fin de journée : le temps consacré au pointage est donc minime, mais la précision est suffisante pour mettre en évidence les anomalies par rapport à l'emploi du temps idéal que le dirigeant considéré juge adapté à son cas au moment considéré.

...

73. Mais quel est l'emploi du temps idéal ? N'y a-t-il pas un emploi du temps-type auquel chaque dirigeant puisse se référer, afin de discerner plus aisément les anomalies existant dans la répartition de ses efforts ?

Cette demande nous a été faite fréquemment, et nous avons dû la décliner : nous pensons qu'il n'y a pas d'emploi du temps-type de parfait dirigeant.

En effet :

- l'importance relative des problèmes varie d'une entreprise à l'autre, et varie dans le temps pour une même entreprise,

- les aptitudes, qualifications, styles de travail des dirigeants sont très variables : il n'y a pas une seule façon de bien diriger dans un cas déterminé, et chacun doit d'abord utiliser à fond ses points forts,

- enfin, une variabilité supplémentaire est introduite par les complémentarités existant au sein de l'équipe de direction : si dans un cas déterminé le développement commercial a une importance primordiale pour l'entreprise, cela peut vouloir dire que le patron doit consacrer 50 % de son temps aux problèmes commerciaux; mais si le patron, prévoyant cette situation, a préalablement engagé et formé un directeur commercial de grande efficacité, il lui suffira de consacrer 10 % de son temps aux problèmes commerciaux.

(Soulignons à ce propos l'importance de telles complémentarités pour l'efficacité du travail de direction. Grâce à elles, un dirigeant n'a pas à craindre ses lacunes, dès l'instant qu'il les connaît : il peut en effet les compenser par un homme complémentaire. Seules les lacunes inconscientes sont dangereuses : la première qualité d'un dirigeant est de bien connaître ses limites).

En l'absence d'emploi du temps-type, l'emploi du temps idéal doit être construit sur mesures, dans chaque cas particulier, en fonction :

- tout d'abord de la hiérarchie d'importance des problèmes de l'entreprise,

- ensuite des aptitudes du chef et des complémentarités de l'équipe : chacun devant surtout être utilisé aux tâches qu'il fait très bien.

...

La bonne solution varie continuellement dans le temps, ce qui fait que nul ne peut se substituer au dirigeant pour la penser et l'ajuster; un conseil extérieur peut cependant aider à acquérir plus de lucidité dans l'analyse des données.

74. Malgré l'échec des emplois du temps-types, quelques idées directrices peuvent être énoncées sur ce sujet.

a. Le dirigeant doit consacrer peu de temps aux petits problèmes, aux "décisions à 10 $"; mais savoir détecter les points-clés méritant tout son effort, qui sont parfois le recrutement d'un spécialiste, la rénovation d'un produit, la découverte d'un marché, etc...
b. Il doit consacrer peu de temps aux tâches pour lesquelles il est peu efficace : qu'il les délègue à un collaborateur complémentaire.
c. Il doit travailler à l'avenir plus qu'au présent, comme l'indique schématiquement le tableau ci-dessous.

TABLEAU 4 Répartition "idéale" du temps des dirigeants et cadres en fonction du "terme" des problèmes et du niveau hiérarchique (d'après l'A.M.A. Juillet 1957)

Temps consacré par niveau hiérarchique	Terme des problèmes traités							
	1 jour	1 semaine	1 mois	3-6 mois	1 an	2 ans	3-4 ans	5 à 10 ans
Président	1 %	2 %	5 %	17 %	15 %	25 %	30 %	5 %
Directeur de fonction	2 %	4 %	10 %	29 %	20 %	20 %	13 %	2 %
Directeur d'usine	6 %	10 %	20 %	43 %	10 %	9 %	2 %	
Chef de service	10 %	10 %	25 %	39 %	10 %	5 %	1 %	
Chef d'atelier Contremaître	15 %	20 %	25 %	37 %	3 %			
Chef d'équipe	38 %	40 %	15 %	5 %	2 %			

...

d. contrairement au faux idéal du "manager pur" qui se borne à administrer sans vouloir connaître le fond technique des problèmes, il doit conserver personnellement une activité technique, comme moyen d'entretenir son information et d'éclairer son jugement. Il lui faut éviter deux écueils :

- l'écueil du patron-technicien qui n'a pas dominé sa technique et reste attaché à des "marottes" qui faussent ses décisions et découragent ses collaborateurs,

- l'écueil du manager pur qui, ne connaissant rien au fond des problèmes techniques, est le jouet de spécialistes entre lesquels il ne sait même pas choisir.

e. Enfin, dans son emploi du temps, tout dirigeant a intérêt à réserver une place importante à son information générale et à son perfectionnement personnel.

8. ORGANISATION MATERIELLE DU DIRIGEANT

Dispositifs pour soulager la mémoire

81. L'aménagement du poste de travail du dirigeant n'a pas été étudié aussi systématiquement que les postes de travail de production : il est vrai qu'il est plus difficile de discerner ce qui est important et de mesurer les résultats.

En pratique, on est frappé par l'extrême variété des solutions adoptées par des dirigeants de fonctions similaires : depuis le bureau mécanisé, avec magnétophones, télétypes, fichiers et classements de toutes sortes, jusqu'à la table nue; depuis la liaison étroite et permanente avec un secrétariat sans cesse utilisé, jusqu'à l'absence de tout secrétariat propre.

L'absence de solution -type est évidente. Il n'en est pas moins utile pour chaque dirigeant de perfectionner méthodiquement la solution correspondant le mieux à ses besoins.

82. L'information sur les faits internes à l'entreprise est une nécessité pour le dirigeant : le manque d'information fait perdre le contrôle effectif.

a) des voies formelles sont nécessaires pour véhiculer les informations appropriées : organiser le tableau de bord, les comptes rendus et rapports, les contacts périodiques collectifs et individuels, peut éviter au dirigeant bien des pertes de temps et des préoccupations.

...

b) Des moyens d'information informels et indirects restent cependant utiles : contacts "sur le tas" (sans court-circuit) avec des collaborateurs de plusieurs échelons au-dessous, et surtout contribution personnelle à la conduite d'une opération particulière, (ce qui amène à rompre le trop célèbre "isolement du dirigeant", qui est seulement le résultat d'une méthode de travail trop bureaucratique).

83. L'information sur les faits externes est tout aussi nécessaire.

a) Pour une part, il s'agit de documentation écrite, dont la masse croissante est une cause d'accablement. Un seul cerveau ne pouvant l'absorber, la seule solution est de déléguer aux divers membres d'une équipe des secteurs distincts de documentation : en n'oubliant pas qu'une information n'est utile que lorsqu'elle est parvenue au cerveau des hommes qui décident, et qu'elle est stérile tant qu'elle reste entreposée dans des archives.

b) Il s'agit aussi d'informations recueillies au cours de contacts extérieurs, conférences, congrès, expositions, voyages d'études, etc... dont le nombre et la valeur s'accroît sans cesse. Ici encore, il faut déléguer : moins à un seul service, pseudo-spécialiste de toute information (ce qui est un leurre), qu'aux différents membres qualifiés et spécialisés d'une équipe complémentaire.

84. Le classement personnel du dirigeant est un autre point où les solutions pratiques divergent à l'extrême : certains font accumuler et classer auprès d'eux de très nombreux documents internes et externes; d'autres considèrent que tout doit trouver sa place dans les services appropriés, et ne conservent auprès d'eux que les documents en cours d'étude et un nombre très limité de dossiers confidentiels.

Nous pensons que la deuxième solution est préférable, mais elle ne peut être adoptée d'un jour à l'autre : elle suppose un certain degré de maturité dans la structure, l'organisation et la qualification des cadres.

85. Les dispositifs pour soulager la mémoire sont toujours nécessaires. Le dirigeant est le point de convergence d'un grand nombre de préoccupations et d'idées de toutes natures : sous peine d'être sans cesse obsédé par le souci de ne rien oublier, il doit s'appuyer sur un dispositif de mémoire écrite.

Règle : noter ou faire noter immédiatement tout élément devant être réutilisé : fait, idée, chose à faire, etc...

...

Pratiquement tous les dirigeants appliquent cette règle suivant des modalités variées : les plus simples n'étant pas les moins efficaces.

a) L'agenda est le premier instrument, universel parce qu'indispensable pour noter les engagements d'emploi du temps.
Variantes : si le dirigeant utilise étroitement et constamment sa secrétaire, celle-ci tient l'agenda (ou un double); dans le cas contraire, le dirigeant tient seul son agenda.

b) Pour noter les idées, choses à faire, etc... auxquelles une date ne peut pas encore être affectée, beaucoup utilisent une feuille non datée, souvent intercalée dans l'agenda.
Il est facile et rapide de noter chaque chose en style télégraphique, mais moins facile de s'y retrouver lorsque la liste s'allonge; d'où fréquemment l'emploi d'un classement qui peut être :

- par collaborateur direct
- par type de problème
- par type d'action de la part du dirigeant : étude personnelle d'un problème, transmission d'information, lancement d'une action auprès d'un collaborateur, attente.

Finalement, le moment venu, tous ces éléments notés donneront évidemment lieu à des engagements d'emploi du temps inscrits sur l'agenda.

c) La transmission d'informations ou d'instruction de détail à des collaborateurs est souvent formalisée par écrit et acheminée par la secrétaire. Sur un petit imprimé prévu à cet effet, le dirigeant inscrit en style télégraphique le fait, l'instruction, le renseignement demandé, avec le nom du destinataire et la date de réponse demandée : puis il n'a plus à y penser, il sait que sa secrétaire transmettra, relancera, et que, s'il y a lieu, la fiche lui reviendra en temps utile (compte rendu automatique).

Très utile dans certains cas, ce dispositif ne doit pas être utilisé au-delà des liaisons de routine; il suppose une accoutumance des cadres.

d) Un développement de cette idée pour des opérations plus importantes prend la forme de fiches de mission résumant des ordres donnés, décisions prises, missions affectées, etc... et prévoyant les dates et formes de comptes rendus. Dans ce cas, le papier ne se substitue pas au contact direct (nécessaire pour s'expliquer), mais il soulage la mémoire par une trace précise, et surtout par l'organisation du compte rendu (pour lequel la secrétaire relance aux dates prévues).

...

e) Signalons enfin que les réunions de coordination courante, conçues comme moyen de recensement et affectation de tous les problèmes courants d'une équipe de direction : le compte rendu résumé qui en est fait soulage la mémoire de tous les membres de l'équipe.

9. CONCLUSION : Discipline personnelle et organisation collective

Différentes méthodes et dispositifs concourent à améliorer l'efficacité du travail personnel du dirigeant, mais on retrouve partout deux lignes d'efforts complémentaires : la discipline personnelle du dirigeant et l'organisation collective du travail de son équipe.

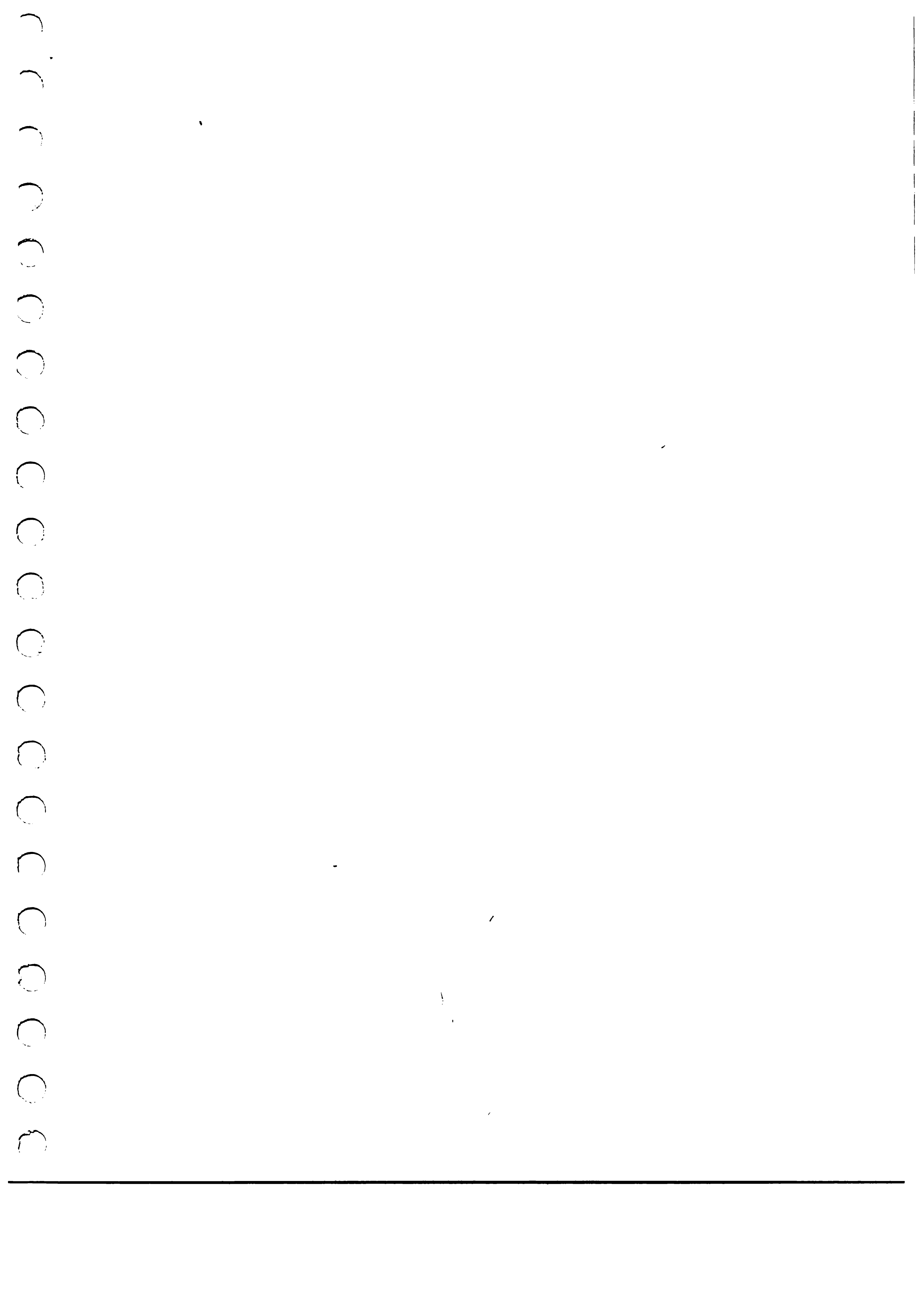
91. L'effort de discipline personnelle est particulièrement nécessaire pour reconnaître les déséquilibres de son emploi du temps, pour éviter le surmenage, pour grouper les contacts, pour déléguer (ce qui implique du courage), pour ne pas changer trop brusquement d'attitude et d'avis et se comporter efficacement en cas de tension (ce qui implique la maîtrise de soi), pour juger avec lucidité des points forts et des lacunes de sa propre qualification, ce qui est le préalable nécessaire à l'élaboration de l'emploi du temps efficace, enfin pour s'astreindre à un perfectionnement constant.

92. L'effort d'organisation collective de l'équipe de cadres directement rattachée au dirigeant est peut-être plus important encore, car le dirigeant n'est pas un travailleur individuel mais le pivot d'un groupe. Les opérations capitales pour améliorer l'efficacité personnelle du dirigeant : la délégation méthodique et contrôlée, la direction par les objectifs, la coordination par les programmes, la réalisation de complémentarités au sein d'une équipe, ne peuvent être pleinement mises en oeuvre que si tous les membres de l'équipe ont sur ces points une doctrine commune, des méthodes communes et en conséquence un vocabulaire commun.

Pour autant que les préalables de structure aient été levés, le plus puissant moyen de favoriser cette organisation collective de l'équipe de direction est de donner à ses membres une formation commune aux techniques de direction à leur niveau (1). Lorsque le dirigeant et son équipe ont une vision commune des moyens d'analyse, des défauts à pallier et des méthodes à employer, ils peuvent mettre au point sans peine les dispositifs d'organisation de leur travail collectif les mieux adaptés à leur cas.

---=0=---

(1) C'est à ce but que répond le stage de "Perfectionnement de l'équipe de cadres aux techniques modernes de DIRECTION d'un SERVICE", destiné à se dérouler dans l'entreprise en 20 heures réparties sur 3 à 5 jours.



C E G O S

Séminaire Art de Diriger.

L'HYGIENE DU DIRIGEANT.

I. - CANEVAS POUR LA PREPARATION DE LA REUNION SUR CE SUJET ANIMEE PAR M. LE DOCTEUR PIERRE BENOIT.

L'hygiène du dirigeant est un problème qui se pose, l'expérience d'un médecin est à cet égard concluante.

Elle doit être envisagée sous des aspects variés :

1°) L'hygiène alimentaire:

- variabilité des régimes alimentaires selon les tempéraments.
- nécessité d'un régime procurant des digestions aisées et sans période de fatigue post prandiale (après les repas).
- les aliments suspects de jouer un rôle dans les "maladies de la civilisation" et particulièrement celles qui affectent les hommes les plus évolués : artériosclérose par exemple (corps gras d'origines animales excitants divers etc ...).

2°) Le rythme de vie :

- les fatigues physiques et nerveuses inutiles (les quatre trajets quotidiens).
- le sommeil et sa qualité.
- les périodes de repos et de détente :
  - cours d'une journée,
  - week-end,
  - vacances.

3°) Les soins du corps :

Leur importance et leur raison d'être : maintien de l'équilibre entre les fonctions physiques et les fonctions mentales et psychologiques souvent surmenées.

- les sports
- les gymnastiques diverses (en force, en détente, la respiration).
- les disciplines psychocorporelles (judo, yoga etc ...).

540/DI.

./..

4°) L'hygiène mentale :

Importance du dirigeant en tant que rouage social et en tant que personne.

- en tant que rouage social :

importance de ce que le"patron" est en réalité, l'importance aussi de son mythe, sur le comportement et la psychologie, non seulement de ses collaborateurs directs, mais aussi des membres lointains de l'entreprise

- en tant que personne :

la valeur humaine d'un dirigeant, en tant qu'individu, est évidemment essentielle :

- la connaissance de soi-même, de ses possibilités et de ses limites.

- l'organisation de la vie privée t professionnelle, conçue pour préserver et cultiver cette valeur humaine "d'élite".

X X
X

II - QUESTIONS ECRITES A PREPARER PAR LES PARTICIPANTS.-

Le canevas ci-dessus contient les principaux problèmes que pose l'hygiène du dirigeant.

Plutôt que de procéder sur ces sujets à des développements unilatéraux, le Docteur BENOIT préfère les aborder en répondant à des questions précises posées par écrit (et éventuellement anonymement) par les participants.

Les participants sont donc invités à adresser le texte de leurs questions, 8 jours avant la date de la réunion, au Docteur BENOIT, 17, boulevard Jules Sandeau, PARIS 16°.

La réunion comportera donc réponse publique aux questions posées et échange de vues sur les problèmes soulevés à cette occasion.

Ethique industrielle

Une connaissance n'est solide que lorsqu'elle s'étend aux liaisons avec les domaines de connaissance voisins.

Traitant de la hiérarchie des objectifs (chap. 10) nous disions qu'un objectif de rang n ne peut être pleinement compris par les responsables directement concernés que s'ils ont aussi une vue claire des objectifs supérieurs, de rang n + 1 et n + 2, dans lesquels le premier s'insère.

Ce schéma s'applique au niveau supérieur : pour une direction d'entreprise, les objectifs de rang n , concernant la politique générale de l'entreprise, auront plus de chances d'être valables et solides s'ils s'insèrent dans une vision cohérente des objectifs d'ordre supérieur concernant le rôle de l'entreprise et ses devoirs à l'égard des différentes parties du milieu dans lequel elle s'insère. C'est pourquoi un chapître consacré à l'éthique de la société industrielle dans laquelle nous vivons doit avoir sa place dans le présent ouvrage.

De nombreux dirigeants d'entreprises et groupes de dirigeants ont eu le souci de réaliser sur ce plan une clarification, et leurs efforts n'ont pas été inutiles. Toutefois on est fort loin d'être parvenu à une formulation capable de rallier l'adhésion du plus grand nombre tout en abordant la plupart des points essentiels. Spécialement en Europe occidentale, un grand nombre de courants d'idées tourbillonnent et s'entrecroisent sans réellement se mêler, et l'heure de la synthèse ne paraît pas arrivée.

Nous nous bornerons donc à présenter sur ce sujet quelques vues très partielles, incomplètement élaborées, formant toutefois un ensemble cohérent : il s'agit de suggestions dont l'utilité peut être de provoquer des réflexions.

Nous aborderons successivement :

- rôle de l'entreprise
- critères de direction efficace de l'entreprise
- critères de comportement personnel des dirigeants.

./...

Rôle de l'entreprise

1 - Multiplicité des buts

L'entreprise est un ensemble de moyens de production (hommes, équipements, techniques, etc...) coordonnés par une direction commune.

Dès la première réflexion, on constate que l'entreprise n'a pas un but unique aisé à définir. Il semble plutôt que chacun de ses aspects corresponde à un but différent. Très schématiquement, on pourrait dire que :

- pour l'actionnaire, le but de l'entreprise est d'engendrer des profits
- pour le personnel, c'est de procurer des rémunérations et des possibilités de perfectionnement
- pour le dirigeant, c'est de procurer, outre, des rémunérations, un terrain pour exprimer sa personnalité dans des réalisations concrètes
- pour le client, c'est de fournir des produits compétitifs et sans cesse améliorés pour répondre à ses besoins
- pour la région, la ville, c'est de procurer des emplois stables
- pour l'Etat, l'Entreprise est tantôt une source d'emplois, un moteur d'expansion, tantôt une source d'exportations, toujours une source de recettes fiscales
- etc...

Ces buts sont distincts mais non opposés : une bonne gestion doit les rendre convergents. Mais où trouver le principe d'unification et d'arbitrage des conflits ?

2 - Création de richesses

Le commun dénominateur des buts précédents réside dans la création de richesses, c'est-à-dire dans l'aptitude de l'entreprise à produire plus de richesses qu'elle n'en consomme : si cette condition n'est pas réalisée, aucun des buts partiels ne peut être atteint. C'est seulement lorsqu'elle est réalisée que se posent des problèmes d'arbitrage entre les différentes "parties prenantes", arbitrage pouvant recevoir diverses solutions en fonction des conditions sociologiques.

./...

On peut donc dire que dans toute société moderne, le rôle essentiel et le but fondamental de l'entreprise est de réaliser la création de richesses. Mais analysons un peu plus.

Les biens produits et consommés par l'entreprise sont valorisés suivant le système de valeurs qui découle des besoins du milieu sociologique dans lequel l'entreprise s'insère. Donc, sauf distorsions exceptionnelles, la création de richesses par l'entreprise correspondra à la satisfaction des besoins du milieu, c'est-à-dire des hommes et groupes d'hommes.

La création de richesses comporte un autre aspect : c'est l'accroissement continu du volume de biens produits, et parallèlement des revenus des producteurs. Dans une vue à long terme, la vraie mesure de la création de richesses est l'expansion. (Remarquons qu'elle ne peut être réalisée que si une partie du "surplus" instantané est affecté à l'investissement.)

Toutefois le phénomène n'est pas seulement quantitatif : l'entreprise ne peut durablement créer de la richesse sans créer des formes qui seront des produits, des services, des procédés de production, des techniques, des structures, des qualifications nouvelles, etc... Dans une large mesure, l'entreprise a pour rôle d'assumer les décisions créatrices qui déterminent les formes suivant lesquelles les besoins seront satisfaits, les techniques seront combinées, les efforts humains seront organisés. (Notons que ces décisions n'ont rien d'arbitraire : un "feed-back" très puissant rapporte les réactions du consommateur, du personnel, des pouvoirs publics, etc...).

Enfin le rôle de création de richesse qu'assume l'entreprise implique qu'elle constitue un pôle culturel essentiel dans toute société moderne. Ce rôle culturel a de multiples aspects : la création de nouveaux produits et services influe sur le comportement des consommateurs ; la création de nouvelles techniques, qualifications et formules d'organisation influent sur le comportement et l'échelle de valeurs du personnel ; les besoins techniques de l'entreprise influent sur l'orientation de l'enseignement et de la recherche, etc...

Notons ici un contraste frappant. Le cadre culturel français traditionnel ne faisait aucune place à l'entreprise : son nom n'était même pas mentionné dans l'enseignement, ceux qui "dérogeaient" pour gérer une entreprise étaient méprisés, et la loi punissait tout contrat de recherche passé par une université avec cet organisme impur. A partir de cet extrême abaissement dans l'échelle des valeurs nationales, l'entreprise est l'objet d'une promotion spectaculaire, au point de devenir elle-même l'un des pôles culturels les plus actifs : où les clients trouvent des idées nouvelles, où le personnel s'instruit et s'épanouit, auprès de qui les administrations recherchent des modèles d'organisation, etc...

Mais l'entreprise saura-t-elle assumer ces charges nouvelles ? Et vers quel destin cette évolution nous entraîne-t-elle ?

3 - Le sens de l'évolution

Le rôle de l'entreprise dans la société moderne vient d'être défini par quelques mots : création de richesses, expansion, création de formes, pôle culturel. Il pourrait être synthétisé en disant que l'entreprise a pour mission de servir l'évolution.

Cette mission est relativement nouvelle. Tant que la vie économique a été caractérisée par l'état quasi-stationnaire des techniques, l'entreprise ne pouvait avoir que le rôle d'obscure "intendance" de la société, exécutant son travail de fourmi en marge de la vie culturelle et politique. C'est seulement depuis la révolution industrielle (200 ans) que le monde de la production est devenu rapidement évolutif, faisant apparaître une nouvelle dimension de la vie. Asservissant toutes les formes de l'énergie, créant des outils sans cesse plus puissants, disciplinant les espèces végétales et animales, créant mille instruments qui prolongent indéfiniment ses sens et son être biologique, perçant les montagnes, survolant la planète, bientôt modifiant les climats, l'homme multiplie de façon vertigineuse l'efficacité de son effort et transforme à ses fins la face de la terre : les techniques sortent de l'immobilisme artisanal et, mises en oeuvre dans le cadre de l'entreprise, elles deviennent le moteur d'une évolution qui ne cesse de s'accélérer.

Nul ne sait où cette évolution nous conduit ; cependant son sens apparaît clairement :

- sa trajectoire est marquée par toutes les formes d'accroissement des moyens matériels et intellectuels de l'homme, et par la participation croissante de tous les hommes aux formes supérieures de la vie ;

- sa signification profonde est peut-être, comme l'indique Teilhard de Chardin, une continuation, sous d'autres formes, de l'évolution biologique, et une nouvelle phase de la création du monde ; ou, selon les marxistes, le commencement de la construction d'un communisme universel permettant de régler harmonieusement tous les problèmes : en tout cas, il s'agit du phénomène le plus important dans la vie de l'humanité.

Toutefois, cette évolution étant changement s'accompagne des douleurs et des erreurs inhérentes à tout changement ; elle comporte en outre des phases paradoxales où tel progrès technique semble engendrer une régression culturelle, etc... Et l'on entend un certain nombre d'hommes déclarer que le progrès n'existe pas, que la télévision abêtit le peuple, qu'on était plus heureux en 1900, qu'un illettré est souvent plus sage qu'un bachelier, que les anciens en savaient autant que nous et que l'esclavage même n'était qu'une façon plus sincère de qualifier ce que nous pratiquons encore.

./...

Nous nous trouvons ici devant le test crucial de l'éthique industrielle : la croyance dans le progrès qu'entraîne l'évolution économique et culturelle, et le désir de servir cette évolution. Nous disons croyance, car une démonstration rigoureuse n'est pas possible : à qui choisit de prendre dans le passé son échelle de valeurs, l'évolution ne fait rien apparaître de positif, et les "bavures" restent seules en pleine lumière. Et cette croyance repose finalement sur la confiance en l'homme, confiance dans son aptitude à surmonter les erreurs momentanées, à trouver finalement l'usage positif des moyens sans cesse plus nombreux qu'il a sû se donner.

En résumé, le rôle de l'entreprise et le critère de sa bonne gestion se trouvent avant tout dans son efficacité à servir l'évolution. De ce critère général se déduisent des critères particuliers qui nous sont déjà connus : accord avec l'intérêt général, rentabilité, expansion, développement et intégration des hommes.

Critères de direction efficace de l'entreprise

1 - Accord avec l'intérêt général

D'une façon générale, une entreprise rentable et en expansion est automatiquement en accord avec l'intérêt général, puisque celui-ci s'exprime dans l'appréciation qui est faite de la production de l'entreprise : il y a convergence entre l'intérêt particulier et l'intérêt général. Pour qu'il en soit autrement, il faut qu'une distorsion ou un truquage vienne fausser l'équilibre : le cas extrême étant celui de l'entreprise de cambriolage.

L'application du critère d'accord avec l'intérêt général revient donc d'abord à dépister les fraudes ou truquages qui conditionneraient la prospérité de l'entreprise, au détriment de la communauté. La victime peut être l'Etat (fraude fiscale), le consommateur (fraude sur la qualité), le personnel (exploitation abusive), etc... Dans tous les cas, malgré son compte d'exploitation positif, l'entreprise ne crée pas de richesse, et elle freine l'évolution.

Le souci d'accord avec l'intérêt général peut avoir des manifestations plus positives. Les pouvoirs publics (à tous échelons) étant les interprètes naturels de l'intérêt général, et émettant des réglementations en principe destinées à le servir, l'entreprise a le devoir (et l'intérêt) de participer à l'élaboration de ces réglementations, pour faire connaître aux instances responsables les faits qui sont de son domaine, et faire éviter les erreurs évitables. Ce rôle utile est souvent délégué par les entreprises aux organismes professionnels. Il devient négatif s'il tend à paralyser l'évolution par le souci excessif des prétendus droits acquis : si les personnes ont légitimement certains droits acquis, les entreprises ne sauraient réclamer un "droit acquis au profit", qui n'est qu'une incitation à ne pas évoluer.

Au sein de la profession, l'entreprise peut encore servir l'intérêt général en favorisant certaines initiatives collectives de la profession : normalisation, centre technique professionnel, centre de formation professionnel, etc... Dans le même cadre, d'autres ententes de caractère malthusien peuvent être contraires à l'intérêt général. Pour délicat qu'il soit à appliquer, le critère fondamental est toujours le même : ces accords professionnels auront-ils pour effet d'accélérer ou de freiner l'évolution ?

L'opinion du grand public est un reflet non négligeable de l'accord de l'entreprise (ou de la profession) avec l'intérêt général : et l'opinion ne manque pas de pouvoir. Les entreprises se mettent dans une position intenable à long terme si elles ont l'opinion contre elles. Pour sortir de cette impasse, elles doivent, soit modifier leur ligne d'action, soit informer l'opinion de faits qu'elle ignorait, bref adopter une politique active de relations publiques. (Ce n'est pas chose facile : les paroles ne suffisent pas, les propagandes superficielles et complaisantes sont plus nuisibles qu'utiles).

2 - Rentabilité

Sans être le seul but de l'entreprise, le profit y joue un rôle essentiel et indispensable comme :

- critère de gestion efficace (si utile que les sociétés collectivistes le réinventent)
- moyen de création et de développement, par les investissements qu'il permet de financer
- orientateur des énergies individuelles et collectives, mues par leur intérêt personnel, vers les activités les plus utiles ; et stimulant de ces énergies.

Sous réserve que le système ne comporte pas de fraude ou de truquage, le critère de rentabilité du capital investi (calculé à long terme) constitue un guide essentiel des décisions de gestion. Un choix ou une modification des conditions d'exploitation permettant d'accroître la rentabilité accroît la productivité et le rythme de progrès - Le dirigeant qui gaspille les ressources de l'entreprise en emplois peu rentables ne lèse pas seulement les actionnaires, mais l'économie toute entière.

Or, la valeur d'un investissement réside uniquement dans sa conformité au sens de l'évolution : investir en paquebots à l'ère de l'avion, c'est gaspiller en vain des ressources précieuses.

./...

3 - Expansion

L'univers économique étant en expansion, l'entreprise y joue pleinement son rôle si elle est elle-même en expansion. Il ne suffit pas de gérer efficacement l'exploitation courante, il faut aussi préparer l'avenir par des investissements corporels (équipements) et incorporels (développements techniques,recrutement et perfectionnement d'hommes).

Comme le démontre malheureusement l'exemple de certains pays sous-développés, le progrès économique ne démarre pas si les entreprises ne sont pas mûes par le souci de saturer le marché qui s'offre, d'exploiter les opportunités qui se présentent. On a beaucoup parlé de l'attitude de "freinage" (ou slow-down) adoptée par les ouvriers face à certaines modifications d'organisation ou de rémunération : en fait le "freinage" au niveau de la direction de l'entreprise joue un rôle beaucoup plus important - L'entreprise digne de ce nom doit être animée... d'esprit d'entreprise, et mobiliser toutes ses forces pour exploiter les opportunités rentables qui se présentent : c'est ainsi qu'elle doit servir l'évolution.

Parmi les entreprises situées dans une spécialité déclinante, le devoir d'expansion prend la forme de diversification.

Toutefois la pérennité de l'entreprise sous sa forme précédente n'est pas le but essentiel : la croissance rentable peut exiger la concentration de plusieurs entreprises, ou encore la création de filiales pour exploiter des activités nouvelles.

4 - Développement des hommes

Les contraintes technico-économiques ne doivent jamais faire oublier que dans l'entreprise l'essentiel est constitué par les hommes. Ceci n'est pas une belle phrase, mais une réalité mesurable ; on l'a bien constaté en Allemagne après la guerre : les usines sont détruites mais les hommes sont là, et deux ans plus tard les entreprises ont recouvré toute leur puissance.

Les hommes sont pour l'entreprise le moyen indispensable sans lequel rien ne peut se faire. Ils sont aussi le but de l'activité, sur un double plan : comme clients que l'on doit s'attacher à satisfaire et à servir ; comme personnel chez qui l'on doit satisfaire les besoins de niveau de vie et les possibilités de perfectionnement, l'épanouissement humain, l'équilibre, le bonheur.

./...

Car l'entreprise moderne n'est plus seulement le lieu où l'on vient gagner son pain à la sueur de son front ; c'est un milieu où l'on est formé à des tâches utiles, intégré par ces tâches à un groupe humain, assuré de toutes les chances raisonnables de perfectionnement, de développement personnel et de sécurité. En somme, pour servir efficacement l'évolution, l'entreprise doit avoir deux productions :

- elle doit produire les biens et services destinés à ses clients
- elle doit produire aussi du perfectionnement et des satisfactions chez tous les membres de son personnel,

et la qualité de sa gestion doit être jugée à ces deux critères.

Ceci est d'ailleurs parfaitement conforme à l'intérêt financier de l'entreprise, car la valeur de toute entreprise réside avant tout dans la valeur des hommes qui la composent : est profitable pour l'entreprise toute mesure qui, sans gaspillage de ressources, accroît l'un des facteurs de la valeur utile des hommes :

- facteurs professionnels : connaissances, qualification, expérience
- facteurs psychologiques : motivation, intégration à l'entreprise.

Critères de comportement personnel des dirigeants

1 - Service

Le dirigeant d'entreprise a le droit de rechercher son intérêt et sa satisfaction personnels, mais jamais au détriment de son rôle de serviteur de l'entreprise, et plus généralement de l'évolution industrielle dont il doit être un agent actif.

Suivant la vieille conception féodale et mercantile, l'entreprise est au service de ses chefs. Dans les perspectives nouvelles, l'entreprise a pour rôle de servir l'évolution collective, et le chef doit se considérer explicitement comme le premier serviteur de l'entreprise et de son but général. Loin de l'affaiblir, cette position renforce l'autorité du chef, car ses décisions sont prises, non plus au nom de son bon plaisir, mais au nom d'objectifs généraux et valables dont les exigences s'imposent à lui comme aux autres.

./...

Seul peut avoir une autorité indiscutée le chef qui parle comme interprète d'une mission qui le dépasse.

Encore faut-il qu'il soit l'interprète le plus qualifié : le pouvoir de direction cesse d'être un attribut automatique du droit de propriété (l'industrie automobile mondiale offre trois exemples célèbres d'application spontanée de cette règle) et le dirigeant moderne doit considérer comme normal de céder volontairement sa place (ou plutôt de la partager, car la direction unique tend à disparaître) à un homme plus qualifié.

Un aspect essentiel du service est le dynamisme et l'esprit d'entreprise : nous avons vu que le souci des chefs d'entreprise de saturer toutes les possibilités de développement était essentiel au progrès général. Ceci signifie pour ces chefs beaucoup de soucis et de fatigues, jamais de repos: c'est la juste contrepartie des avantages matériels et moraux dont ils bénéficient. Le chef d'entreprise qui freine le développement et cherche le bonheur dans une routine tranquille trahit sa mission ; étant payé pour développer, il ne mérite pas sa rémunération ; d'ailleurs la sanction naturelle de son inertie ne saurait tarder. Le chef d'entreprise efficace doit trouver son bonheur dans la création et le dépassement ; s'il s'use à la tâche et doit sacrifier certains aspects de sa vie personnelle, (ce que nous ne conseillons pas, mais qui se produit couramment), ce n'est qu'une exagération de son attitude normale de service.

2 - <u>Responsabilité</u>

Le dirigeant d'entreprise n'a pas tous pouvoirs, mais il doit se considérer comme moralement responsable de tous les aspects et de toutes les conséquences de l'activité de l'entreprise :

" La direction est entre le capital et le travail, entre le produit
" fabriqué et le client, entre le gouvernement et la production,
" partout présente, partout responsable et devant tout le monde"
(R.L. BRUCKBERGER)

A la responsabilité patrimoniale vis-à-vis des propriétaires (ou co-propriétaires), s'ajoutent des responsabilités vis-à-vis du <u>personnel</u>, des <u>clients</u>, des communautés locales où fonctionne l'entreprise, de l'<u>opinion</u> publique et de la <u>nation</u>.

A la responsabilité d'équilibre économique et humain, s'ajoute la responsabilité de <u>progrès</u> ; l'une des fonctions essentielles du dirigeant est de savoir trouver, sur tous les plans, les solutions qui concilient les exigences contradictoires de l'équilibre et du progrès.

./...

A la responsabilité de "gestion honnête" (dont la caricature est l'administration notariale des biens d'un mineur) s'ajoute la responsabilité de création, car aucun des problèmes posés par l'évolution industrielle n'est soluble sans un apport continu de solutions nouvelles sur tous les plans : technique, commercial, humain, etc...

A la responsabilité de prendre des décisions correctes s'ajoute la responsabilité d'interpréter et justifier ces décisions, d'y faire participer de façon que tous les intéressés puissent constater qu'elles sont conformes au sens de l'évolution

Ces responsabilités sont très lourdes, et dépassent souvent le cadre de nos connaissances et de nos moyens d'action directe : elles doivent pourtant être assumées par les hommes les plus qualifiés. Toutefois, pour indispensable qu'elle soit (nous l'avons développé dans ce qui précède), la compétence ne suffit pas, elle doit être soutenue par d'autres qualités : le courage et la loyauté.

3 - Courage

Citons Auguste DETEUF, ancien Président de la CEGOS :

" Il n'y a de classe dirigeante que courageuse. A toute époque, les
" classes dirigeantes se sont formées par le courage, par l'acceptation
" consciente du risque. Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne
" veulent pas risquer. Est respecté celui qui, volontairement, accomplit
" pour les autres des actes difficiles ou dangereux. Est un chef celui
" qui procure aux autres la sécurité, en prenant pour soi les dangers...

..."Les ambitieux , ceux qui veulent dépasser la masse et lui donner
" des ordres, il ne suffit pas, pour justifier leur place, qu'ils soient
" instruits, qu'ils soient intelligents, qu'ils aient de l'expérience,
" il faut encore et surtout qu'ils soient courageux.

" Le courage, pour l'entrepreneur, c'est l'esprit d'entreprise et le
" refus de recourir à l'Etat ; pour le technicien, c'est le refus de
" transiger avec la qualité ; pour le Directeur du personnel ou le
" Directeur d'usine, c'est la défense de la maison, c'est dans la
" maison la défense de l'autorité, et avec elle celle de la discipline
" et de l'ordre.

" Cette défense réclame à certaines heures le plus grand courage ...
" il faut un grand courage pour sacrifier à son autorité son intérêt
" matériel immédiat".

Comment définir le courage ? Cette dernière phrase de DETEUF nous en donne la clé : c'est la vertu qui rend apte à accepter ou même à provoquer des difficultés à court terme afin de sauvegarder les intérêts à long terme. Si lucide qu'il soit, le dirigeant sans courage se pliera aux pressions à court terme et sacrifiera le long terme.

4 - Loyauté

Au carrefour d'innombrables intérêts, la position du dirigeant d'entreprises est difficile : elle devient intenable s'il ne pratique pas la loyauté.

C'est d'abord un devoir à l'égard de ses collaborateurs, car l'atmosphère créée par un manque d'intégrité au sommet est directement contraire au développement et à l'intégragion des hommes.

C'est aussi un devoir à l'égard de l'entreprise et de la société Le dirigeant doit faire passer l'intérêt de l'entreprise avant son intérêt personnel, et (en cas de conflit) l'intérêt général de la société avant l'intérêt de l'entreprise. Dans les cas d'interférence ou conflit entre ces différents intérêts, le jugement est difficile à exercer : la règle à appliquer est de révèler à l'instance supérieure les faits occasionnant le conflit d'intérêts. Cette instance supérieure (qui peut être la direction générale, le conseil d'administration, le groupement professionnel, le ministre...) pourra ainsi participer à la décision, la règle de loyauté étant sauvegardée.

En effet, même le chef suprême d'une entreprise ne doit pas se considérer comme souverain : il doit se comporter avec la loyauté d'un serviteur qui a des comptes à rendre.

Post-scriptum : l'art de prendre le pouvoir

Cet ouvrage est consacré à l'art d'exercer efficacement le pouvoir de direction des entreprises : il n'est donc pas dans notre objet de traiter de l'art de prendre le pouvoir. Toutefois les préoccupations de conquête du pouvoir jouent dans la vie industrielle pratique un rôle si important que nous ne pouvons pas manquer d'en dire quelques mots.

Nous le ferons avec modestie et prudence. Tout d'abord parce que nous n'avons pas sur ce sujet de compétence particulière.

D'autre part, parce que c'est un sujet dangereux. Au cours de l'histoire peu d'hommes ont osé l'aborder, et ils ne l'ont pas fait sans dommage. L'un d'eux, Machiavel, bien qu'il ait été un modèle d'honnêteté lucide et sincère, a vu de ce fait une odeur de soufre s'attacher à son nom.

Enfin parce que c'est un sujet difficile. Il est relativement aisé d'observer les comportements des hommes au pouvoir, de recueillir leurs points de vue, et de juger de l'efficacité de diverses méthodes de direction. Mais dès qu'il s'agit de la phase de conquête du pouvoir, les faits sont camouflés et les confidences se tarissent : en l'absence de faits aucune théorie sérieuse n'est possible.

o

o o

Outre l'hérédité directe ou par alliance, deux grandes voies peuvent conduire au pouvoir de direction d'une entreprise : la création d'une entreprise nouvelle et la conquête du pouvoir dans une entreprise existante.

La création d'une entreprise nouvelle apparaît à certains comme une performance de plus en plus difficile à réaliser : il s'agit en fait d'une illusion d'optique - Une photographie statique de l'économie fait ressortir les branches économiques arrivées à maturité, en "phase 3" (Acier, automobile, produits chimiques, grands magasins, etc...), dans lesquelles un nouveau venu n'a évidemment aucune chance de s'insérer. Mais une vue dynamique de l'évolution industrielle met en relief les spécialités abordant le seuil du décollage (phase 1) et promises à une ascension rapide. Comme nous l'avons vu aux Chapîtres 2 et 9 ces opportunités interstitielles sont innombrables : celui qui "sait prendre l'ascenseur", se trouve bientôt à l'étage de direction !

o

o o

La voie la plus fréquentée n'en est pas moins la prise du pouvoir dans une direction préexistante. Sur ce sujet, des observations très incomplètes conduisent à suggérer les conseils suivants :

1) - Pour atteindre le pouvoir, il faut y penser, mais ne pas trop y penser. Il faut certes éviter l'erreur de celui qui, entièrement absorbé par ses tâches immédiates accomplies avec plein succès, ne voit pas l'occasion et ne peut donc la saisir. Mais il faut éviter surtout l'erreur plus dangereuse de celui qui, ne pensant qu'au but lointain, néglige les tâches de sa fonction présente, et essuie sur ce terrain des échecs qui annulent ses chances. En bref, 90 % de l'effort doit être centré sur la réussite dans la fonction présente, et 10 % seulement sur l'accession à des fonctions plus larges.

2) - Compter plus sur la valeur concrète des résultats que l'on a été capable d'apporter, dans un domaine même limité, que sur l'intrigue et les jeux de coalitions d'intérêts. Certes l'intrigue et les "combinaisons" jouent un rôle dans la conquête du pouvoir, mais c'est commettre une profonde erreur de jugement que leur attribuer le rôle dominant : dans la plupart des cas, les faits et les résultats concrets pèsent plus lourd .

3) - Une conséquence des deux points précédents est qu'un effort pour le pouvoir, pour être stratégiquement bien orienté, doit être conçu de façon à produire des résultats positifs et durables même si le pouvoir n'est pas atteint. Cette ligne d'action utile est en même temps habile ; par surcroit, elle procure un large degré de sérénité.

4) - Il faut connaître ses limites : éviter la victoire prématurée, la charge dépassant la capacité dont on dispose. Il est bien connu qu'une promotion prématurée ou disproportionnée avec la capacité peut briser définitivement une carrière. Tandis qu'un retard de quelques années permet de renforcer sa capacité.

5) - La préparation n'est pas tout, arrive un jour le moment de l'action. Il faut savoir déceler ce moment stratégique, et pousser alors ses pions de façon décisive : ce qui est également vrai de toute action humaine.

6) - Enfin la conquête du pouvoir sera d'autant plus facile et utile qu'elle sera dépersonnalisée. Dans le meilleur cas, un homme seul est peu de chose; sa valeur et sa chance est de représenter un but, une méthode, une équipe.

o

o o

./...

Car la vraie réussite n'est pas celle d'un homme, mais d'un principe qui le dépasse et qui peut lui survivre. La vraie conquête n'est pas seulement un acte de possession, mais aussi de don - Et le principal atout pour accéder au pouvoir n'est pas la volonté de puissance mais l'aptitude à servir efficacement.

Beaucoup d'exemples le montrent ; quelques-uns aussi le démentent... Nous sommes encore très loin d'une analyse scientifique du phénomène !

D'ailleurs, les conditions de conquête du pouvoir varient suivant les cas et situations : l'un des plus grands mérites que peut posséder un système institutionnel quelconque est que les qualités qu'il exige pour la conquête du pouvoir soient précisément celles qui sont nécessaires pour son exercice efficace. Il arrive que l'on soit loin du compte !
